

**FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS DA FUMEC**

**JOSÉ MANOEL GRANADOS NEGRÃO**

**TERCEIRIZAÇÃO E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO DAS MANIFESTAÇÕES DE INTEGRAÇÃO,  
DIFERENCIAÇÃO E FRAGMENTAÇÃO NO SETOR DE  
TELECOMUNICAÇÕES EM MINAS GERAIS**

**Belo Horizonte**

**2007**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**JOSÉ MANOEL GRANADOS NEGRÃO**

**TERCEIRIZAÇÃO E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO DAS MANIFESTAÇÕES DE INTEGRAÇÃO,  
DIFERENCIAÇÃO E FRAGMENTAÇÃO NO SETOR DE  
TELECOMUNICAÇÕES EM MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Estratégias Competitivas, Cultura Gerencial em Minas Gerais.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini.

**Faculdade de Ciências Empresariais da FUMEC**

**Belo Horizonte**

**2007**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Negrão, José Manoel Granados

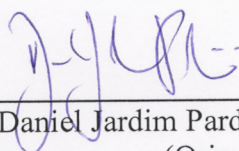
Terceirização e identidade organizacional: um estudo das manifestações de integração, diferenciação e fragmentação no setor de telecomunicações em Minas Gerais / J. M. G. Negrão. – Belo Horizonte, 2007.

192f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura – Faculdade de Ciências Empresariais – Orientador: Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini.

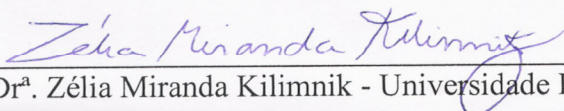
1. Identidade em processo de terceirização no setor de telecomunicações. 2. Integração. 3. Diferenciação. 4. Fragmentação.

Dissertação intitulada “*Terceirização e Identidade Organizacional: Um Estudo das Manifestações de Integração, Diferenciação e Fragmentação no Setor de Telecomunicações em Minas Gerais*”, de autoria do mestrando **José Manoel Granados Negrão**, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



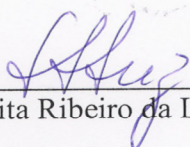
---

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini - Universidade FUMEC  
(Orientador)



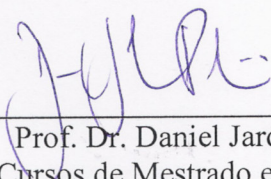
---

Profª. Drª. Zélia Miranda Kilimnik - Universidade FUMEC



---

Profª. Drª. Talita Ribeiro da Luz – Faculdade Novos Horizontes



---

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini  
Coordenador dos Cursos de Mestrado e Doutorado em Administração  
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 02 de julho de 2007.

A Beth, Patrícia e Bernardo.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, que me guiou e me deu forças para seguir em frente.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini, pela contribuição e orientação para a elaboração deste trabalho e pelos ensinamentos nesta etapa do meu aprendizado acadêmico.

À Coordenação do curso de Mestrado da FACE/FUMEC, na pessoa do Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira, que viabilizou minha participação neste programa de Mestrado, com sua avaliação e indicação.

A todos os professores do curso de Mestrado em Administração da FACE/FUMEC, pelos conhecimentos e experiências adquiridos durante e após as disciplinas ministradas.

A todos os meus colegas de classe que proporcionaram um clima de companheirismo e de motivação permanente para a nossa evolução como aprendizes.

Aos meus pais, Deusdedith de Souza Negrão (*in memoriam*) e Higinia Granados Negrão, pela oportunidade de me colocarem no mundo e por terem me dado amor para o meu desenvolvimento humano.

À minha esposa, Maria Elizabeth Borges Negrão, pela compreensão, companheirismo e amor dedicado ao meu crescimento pessoal e profissional.

Aos meus filhos, Patrícia Borges Negrão e Bernardo Borges Granados Negrão, pela felicidade e descoberta das verdadeiras razões da vida.

Aos meus irmãos, Vita Valéria Granados Negrão e Daniel Granados Negrão, sempre presentes nos momentos familiares mais importantes.



Mantenha seus pensamentos positivos porque seus pensamentos tornam-se suas palavras.

Mantenha suas palavras positivas porque suas palavras tornam-se suas atitudes.

Mantenha as suas atitudes positivas porque suas atitudes tornam-se seus hábitos.

Mantenha seus hábitos positivos porque seus hábitos tornam-se seus valores.

Mantenha seus valores positivos porque seus valores se tornam seu destino.

Mahatma Gandhi

## RESUMO

Este trabalho analisa e descreve manifestações de identidade organizacional em processos de terceirização do setor de telecomunicações do estado de Minas Gerais. A concepção de identidade organizacional é abordada no campo da Psicologia e da Sociologia, envolvendo aspectos da identidade humana nos âmbitos individual e coletivo e suas influências nas organizações. A terceirização é apresentada no contexto da globalização enfocada em dados estatísticos e históricos no setor das telecomunicações brasileiras, direcionando o objetivo da pesquisa para o segmento regional do Estado de Minas Gerais. Pela compreensão dessas partes – identidade organizacional e processo de terceirização – são abordados impactos e reflexos da terceirização na identidade organizacional, sob as dimensões da identidade referentes às perspectivas de integração, diferenciação e fragmentação. A pesquisa realizada compreende população-alvo de ex-empregados de empresas-mãe – empresas gestoras do processo de terceirização – do ramo de telecomunicações no Estado de Minas Gerais e empregados remanescentes dessas mesmas empresas. O grupo de entrevistados é composto de pessoas que vivenciaram as etapas de privatização e os processos de terceirização no setor de telecomunicações. Trata-se de pesquisa *ex-post-facto*: quando o “experimento” se realiza depois dos fatos. Concluindo, verifica-se, com base na análise temática dos depoimentos, a existência de variados tipos de manifestações de identidade apresentadas pelos entrevistados gerando impactos nas empresas-mães e terceirizadas. Reflexões sobre as percepções de identidade organizacional desta pesquisa podem possibilitar novas abordagens e perspectivas de múltiplas análises para os estudos organizacionais.

Palavras-chave: Identidade organizacional. Processo de terceirização. Integração. Diferenciação. Fragmentação. Telecomunicações.

## ABSTRACT

This work describes and analyzes the organizational identity manifestations in outsourcing process of the telecommunication sector of Minas Gerais state. The conception of organizational identity is approached in Psychology and Sociology field, involving the aspects of the human identity in the collective and individual levels and its influences in the organizations scope. The outsourcing is presented in the globalization context and focused in statistical data and transcripts facts in the brazilian telecommunications sector, directing the research purpose for Minas Gerais State regional segment. According to those parts comprehension - organizational identity and the outsourcing process – impacts and outsourcing consequences in the organizational identity are approached, under the dimensions of the identity regarding the perspectives of integration, differentiation and fragmentation. The research carried out understands the aimed population former employees of the companies' matrices branch of telecommunications. The interviewed group is composed by persons who experienced the privatization phases and the outsourcing process of the telecommunications sector. It treats about an *ex-post-facto* research: when the “experiment” is done after the facts. Concluding, it was verified, on the basis of the statements thematic analysis, the existence of varied kinds of manifestations presented by the interviewed and impacts caused in the organizational sphere involving the contractor companies and the outsourced companies. Reflexions on perceptions of organizational identity in this research could provide new approaches and perspectives of multiple analyses contributing for the organizational studies.

Keys-words: Organizational identity. Outsourcing process. Integration. Differentiation. Fragmentation. Telecommunications sector.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações

CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

CpQD – Centro de Pesquisa e Desenvolvimento

CRT – Companhia Riograndense de Telecomunicações

CTB – Companhia Telefônica Brasileira

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

EUA – Estados Unidos da América

EMBRATEL – Empresa Brasileira de Telecomunicações

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego no Brasil

OIT – Organização Internacional do Trabalho

RAIS – Relatório Anual de Informações Sociais

TELEBRÁS – Telecomunicações Brasileiras S/A

TI – Tecnologia da Informação

WLL – *Wireless Local Loop*

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Brasil: acessos instalados (1990-2004).....	25
GRÁFICO 2 - Número de empregos nas concessionárias (1997-2003).....	26
GRÁFICO 3 - Número de trabalhadores (1994-2002).....	27

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

### Quadros

QUADRO 1 - Atrações na terceirização.....	43
QUADRO 2 - Problemas na terceirização.....	45
QUADRO 3 – Empresas pesquisadas.....	84
QUADRO 4 - Estratificação da amostra por categoria e quantidade de pessoas entrevistadas.....	87
QUADRO 5 - Núcleo temático integração.....	93
QUADRO 6 - Núcleo temático diferenciação.....	109
QUADRO 7 - Núcleo temático fragmentação.....	114

### Tabelas

TABELA 1 - Custo operacional: percentual da receita/gastos com pessoal e serviços (telefonia fixa).....	29
TABELA 2 - Empregados por atividade - 2001-2002 (Tele Centro-Sul).....	30
TABELA 3 – Quantificação de frequência – integração.....	154
TABELA 4 – Quantificação de frequência – diferenciação.....	155
TABELA 5 – Quantificação de frequência – fragmentação.....	156

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	14
2 O PORQUÊ DE SE ESTUDAR IDENTIDADE EM PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES .....	17
2.1 Terceirização nas telecomunicações.....	18
3 OBJETIVOS.....	33
3.1 Objetivo geral.....	33
3.2 Objetivos específicos.....	33
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	34
4.1 Terceirização.....	34
4.1.1 Motivadores do processo de terceirização.....	42
4.1.2 Problemas no processo de terceirização.....	45
4.2 Identidade organizacional.....	49
4.2.1 A interdisciplinaridade da identidade: perspectivas na Psicologia e na Sociologia.....	49
4.2.2 Conceitos de identidade organizacional.....	55
4.2.3 Níveis individual e coletivo na identidade organizacional.....	62
4.2.4 Identidade organizacional e contrato psicológico.....	68
4.3 Impactos da terceirização na identidade organizacional.....	70
4.4 Manifestações da identidade sob as perspectivas da integração, diferenciação e fragmentação.....	76
4.4.1 Sobre a integração.....	76
4.4.2 Sobre a diferenciação.....	78
4.4.3 Sobre a fragmentação.....	79
5 O CAMINHO METODOLÓGICO.....	81
5.1 Estratégia da pesquisa.....	84
5.2 Coleta de dados e caracterização da amostra.....	86

5.3 Tratamento e análise dos dados.....	88
5.3.1 Técnica de análise.....	88
5.3.2 Análise temática.....	89
6 MANIFESTAÇÕES DE IDENTIDADE EM TERCEIRIZAÇÃO SOB AS PERSPECTIVAS DA INTEGRAÇÃO, DIFERENCIAÇÃO E FRAGMENTAÇÃO.....	92
6.1 Manifestações de integração.....	92
6.2 Manifestações de diferenciação.....	108
6.3 Manifestações de fragmentação.....	114
6.4 Resultados consolidados.....	153
7 CONCLUSÕES.....	158
REFERÊNCIAS.....	180
APÊNDICE.....	189



## 1 INTRODUÇÃO

O conjunto de transformações mundiais na ordem política, econômica e social que vem acontecendo nas últimas décadas é o que se pode chamar de globalização. Um dos suportes mais importantes dessas transformações encontra-se na denominada Revolução da Informação, representada pela convergência entre telecomunicações e informática, que possibilita a transmissão da combinação de voz, imagem, som e dados (LARANGEIRA, 1998, p.1). Nessas circunstâncias, o setor de telecomunicações torna-se fator estratégico para o setor produtivo, para a economia como um todo e outras dimensões da vida social como as áreas da saúde, educação e lazer.

A união entre telecomunicações e informática alicerça as bases do processo de globalização da economia, no momento em que permite o acesso em tempo real a uma grande quantidade de informações de diversas regiões do planeta. No processo da globalização, integram-se os mercados formando uma “aldeia global” revolucionada pelas relações imediatas em qualquer horário, independentemente das fronteiras geográficas entre os países, sendo a informação o instrumento de união entre as diversas partes do planeta. No fenômeno da globalização, a comunicação é cada vez mais ágil e os consumidores cada vez mais exigentes. Não é possível uma empresa sobreviver se não adotar em tempo hábil as mudanças requeridas para acompanhar as necessidades do mercado, desenvolvendo produtos e serviços que satisfaçam e que surpreendam o mercado/cliente. Para isso, a empresa requer reestruturações onde a terceirização pode se fazer presente.

O processo da terceirização como forma de gestão pode vir a possibilitar melhores condições de adaptação organizacional no contexto da globalização. A

terceirização proporciona mais concentração da empresa na sua atividade central, quando é repassada a outras organizações a execução de atividades de produção não vinculadas diretamente ao negócio principal. A empresa se torna enxuta, diminuem-se os custos e aumenta-se a capacidade competitiva.

No processo de terceirização, a empresa terceirizante – denominada “empresa-mãe” – além de repassar às empresas contratadas um conjunto de atividades anteriormente praticadas pela empresa contratante promove, via de regra, a migração de parte do quadro de seus funcionários para essas empresas terceirizadas. Dessa forma, os funcionários migrados continuam trabalhando para a empresa-mãe, porém com vínculo empregatício com as terceirizadas. Nesse novo arranjo do quadro de pessoal, prevalecem manifestações diversas de identidade das pessoas envolvidas com o processo de terceirização. Essas reações refletem uma visão do mundo, um modo particular de fazer as coisas, de interagir e de ser.

Em um primeiro momento, a decisão de desmembrar determinadas funções da estrutura original da organização pode gerar resistências, por vezes contornadas posteriormente pela contratação terceirizada das pessoas funcionalmente desvinculadas. A proximidade gerada na convivência com o ex-funcionário, a garantia de ser conhecido o trabalho realizado e a diminuição de custos ao evitar a busca de serviços substitutos no mercado constituem-se em atrativos para que a organização recontrate a mão-de-obra do trabalhador desligado de suas funções. Esse reencontro pode ocorrer com diversos comportamentos por parte dos terceirizados. Nesse instante, os indivíduos podem apresentar diferentes posicionamentos. Com esta dissertação intenciona-se explorar as posições dos indivíduos e grupos envolvidos no processo de terceirização, bem como as suas ambigüidades e contradições advindas das diversas interpretações do fenômeno.

Este trabalho pretende contribuir para o preenchimento da lacuna existente quanto aos estudos da identidade organizacional, através da análise e do entendimento das manifestações de identidade nas relações do trabalho terceirizado. Nesse sentido, adotou-se uma estrutura teórico-metodológica com base nas perspectivas da integração, diferenciação e fragmentação apresentadas por Martin (2002). Com este estudo pretende-se contribuir para a literatura dos estudos organizacionais em duas frentes: incorporando análises da identidade organizacional nas relações do trabalho terceirizado e fornecendo subsídios de natureza gerencial para a gestão de pessoas em processo de terceirização.

A pesquisa realizada compreende a população-alvo de 11 ex-empregados de duas empresas-mãe do ramo de telecomunicações no estado de Minas Gerais e cinco empregados remanescentes dessas organizações. Uma das empresas é operadora de telecomunicações no ramo de telefonia fixa e a outra no ramo de telefonia móvel. O grupo de entrevistados é composto de pessoas que vivenciaram as etapas da privatização e o processo de terceirização no setor de telecomunicações.

A dissertação está estruturada em sete tópicos. Além desta introdução, que apresenta a panorâmica do trabalho, o segundo tópico aborda as justificativas para a realização da pesquisa, englobando a importância das telecomunicações no âmbito da globalização, o advento da terceirização e o porquê de se estudar a identidade organizacional no processo de transferência de atividades entre organizações. No terceiro tópico são estabelecidos os objetivos da dissertação. O quarto trata da revisão da literatura sobre terceirização e identidade organizacional. No quinto tópico é mostrada a metodologia da pesquisa. O sexto e o sétimo tópicos apresentam respectivamente os resultados e as conclusões do trabalho.

## **2 O PORQUÊ DE SE ESTUDAR IDENTIDADE EM PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES**

Em geral, a identidade organizacional é manifestada quando uma organização está engajada em qualquer tipo de mudança. Entre as possíveis mudanças adotadas pelas organizações destacam-se aquelas associadas à configuração da estrutura organizacional. No repensar da estratégia e das ações para a reestruturação, os gestores podem introduzir novas tecnologias, aprimorar os processos corporativos e redesenhar as atribuições e funções do quadro de pessoal. Essas transformações ocorridas no ambiente organizacional podem afetar as percepções dos indivíduos e grupos envolvidos na mudança.

Um dos propósitos do estudo da identidade organizacional no processo de terceirização é entender como as decisões tomadas em função das pressões competitivas e da busca da garantia de sustentabilidade empresarial refletem nas posições dos atores organizacionais. A quase ausência de pesquisas sobre manifestações de identidade organizacional em processos de terceirização se constitui em outro fator motivador para o desenvolvimento desta dissertação.

De acordo com Hatch e Schultz (2004), para a condução da melhor linha do pensamento estratégico das corporações, convém aos diretores e gerentes selecionar aqueles atributos que tornem a organização inigualável, autêntica e identificada como empresa atraente, projetando essa imagem para o mundo externo e para as identidades dos próprios empregados.

Apesar dos desenvolvimentos teóricos existentes, reconhece-se que as ferramentas analíticas que se relacionam à identidade “ainda são relativamente cegas” e

que ainda existe falta de consenso relativo ao significado do termo identidade organizacional (BROWN; STARKEY, 2000, p.116).

## **2.1 Terceirização nas telecomunicações**

O setor de telecomunicações no mundo inteiro caracteriza-se, desde o seu início, pela forte presença dos governos, seja envolvendo a propriedade de companhias telefônicas – Europa e América Latina, por exemplo – seja regulamentando as atividades do setor (caso dos Estados Unidos da América - EUA, que impunham, até 1996, limites geográficos à atuação das empresas telefônicas). Contudo, nos anos seguintes, procederam-se à desregulamentação e à abertura dos monopólios existentes, trazendo novos desafios, oportunidades e incertezas para as empresas dessa indústria, visto que tais medidas incentivam o surgimento de novos concorrentes e novos mercados. Além desse processo de desregulamentação, outros fatores impulsionam o setor. Um deles é o crescimento da demanda, principalmente em países em desenvolvimento, pois o número de consumidores potenciais não atendidos ainda é grande.

No Brasil, esse setor “representa duplo desafio: a pressão da demanda pela expansão dos serviços existentes”, devido ao próprio crescimento demográfico do país, e a “demanda por novos tipos de serviços decorrentes da rápida inovação técnica que caracteriza o setor” (JOHNSON *et al.*, 1996, p.98). Outra tendência é a convergência de tecnologias, que se traduz na fusão da telefonia, da computação, da televisão, entre outros. Johnson *et al.* (1996, p.98) descrevem a associação entre informática e telecomunicações como um fator de aumento de complexidade do setor, pois “cria ampla gama de novos serviços”.

Diante das oportunidades que vêm surgindo com as mudanças ambientais e a necessidade de controle dos custos e de expansão em nível mundial, percebe-se a movimentação das empresas para a realização de acordos de cooperação, principalmente para a formação de parcerias e alianças estratégicas e para a aquisição de empresas menores e locais por outras de maior porte. Desde as últimas décadas, o processo de globalização tem modificado de forma significativa a sociedade brasileira, a partir da desregulamentação, da privatização e do aumento da competição em todos os setores. Aliado a isso, assiste-se também ao crescimento das expectativas públicas em relação à responsabilidade social corporativa. Esse novo cenário tem demandado das organizações mais entendimento de sua identidade, reputação e marca corporativa de forma a gerenciá-las estrategicamente (SOUZA; LIMA; SOARES, 2006).

A terceirização é hoje conduzida em grande escala global. Smith (2004) estima que até 2007, aproximadamente 588.000 empregos nos Estados Unidos sejam transferidos para países de baixa renda, como Índia, China, México e Filipinas. Até 2015 essa cifra deve chegar a 3,3 milhões de empregos. A maior parte dos empregos a serem deslocados para outros países refere-se a suporte em escritórios, em sistemas de computação, operações de negócios e gerência. Os gastos com serviços de informática fora dos Estados Unidos devem crescer de 16 bilhões de dólares em 2004 para 46 bilhões de dólares em 2007. Similarmente, está previsto que 275 mil empregos sejam transferidos do Reino Unido para outros países entre 2004 e 2010 (SMITH, 2004).

A prática de repassar para terceiros as atividades até então realizadas pela empresa contratante, apesar de ser antiga em algumas organizações, emerge num cenário de globalização econômica em que a necessidade de ganhos de competitividade, como proposta de flexibilização e modernização empresarial, torna-se ponto-chave para a sobrevivência no mercado aberto (WETZEL, 2002).

Para comprovar o crescimento da terceirização nesses últimos anos no Brasil, cita-se pesquisa realizada em junho e julho de 1991 pela Coopers & Librand (*apud* FARIA, 1994, p.60) com 127 empresas, sendo 83 nacionais e 44 multinacionais. Os resultados revelam que 67% das empresas pesquisadas consideram a terceirização uma tendência, 23% a vêem com restrições e 64 delas estudam a implantação em suas fábricas.

Este estudo aborda a terceirização no setor das telecomunicações brasileiras, com interesse específico em convergir o estudo para o segmento regional do Estado de Minas Gerais.

Normalmente, consideram-se as telecomunicações um veículo de transmissão de voz. Todavia, o setor, hoje, é muito mais amplo, incluindo:

- serviços de *internet*;
- rede e tráfego de dados;
- comunicação móvel de terceira geração para a transmissão de base de dados;
- transmissão de voz por meio de rede de dados.

A natureza do setor, altamente competitiva e que requer grandes investimentos, contribuiu para sua globalização. As novas tecnologias celulares, sistemas de satélites globais e cartões telefônicos internacionais permitem a utilização dos serviços fora de sua área de origem. Os celulares de terceira geração são concebidos para operar em âmbito global. Para obter bons resultados na exploração desses serviços, inserção em novos mercados e ganhos de escala e escopo num mercado bastante competitivo, as empresas realizam fusões, parcerias e aquisições.

No Brasil, o envolvimento do governo no setor de telecomunicações é relativamente recente, já que a estatal Empresa Brasileira de Telecomunicações (Embratel) foi criada em 1965. Até então, grande parte (68%) dos serviços de telecomunicações era

provido pela Companhia Telefônica Brasileira (CTB), firma canadense subsidiária da *Canadian Traction Light and Power Company*; o restante era provido de forma fragmentária, técnica e gerencialmente deficiente, por cerca de 800 pequenas firmas privadas. A qualidade dos serviços era insatisfatória, apresentando uma das mais baixas densidades do mundo (HOBDA, 1990, p.90).

Em 1962, o governo estabeleceu o controle sobre os serviços de telecomunicações por meio do Código Brasileiro de Telecomunicações. O Ministério das Comunicações foi criado em 1967 e em 1972 criou-se a Telecomunicações Brasileiras S/A. (Telebrás), a *holding* estatal que completava o Sistema Brasileiro de Telecomunicações integrado por:

- 24 companhias pertencentes aos estados da federação, encarregadas dos serviços em seus territórios;
- Embratel, encarregada da comunicação interestadual e internacional, bem como de serviços especiais, como comunicação de dados;
- Centro de Pesquisa e Desenvolvimento (CpQD).

O sistema Telebrás foi privatizado em julho de 1998, dividindo o país em três regiões: Norte-Leste, Centro-Oeste-Sul e parte da Região Norte e São Paulo, cuja exploração de serviço de telefonia fixa coube a três operadoras – respectivamente, Telemar, Brasil Telecom e Telefônica de Espanha – e a de longa distância, Embratel/*WorldCom*. O modelo brasileiro de privatização estruturou-se em termos de duopólio:

- as empresas concessionárias originárias do Sistema Telebrás operam como serviço público e são obrigadas a cumprir metas de universalização,



continuidade e qualidade impostas pela agência reguladora Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel);

- as empresas competidoras “empresas-espelho”, ou autorizadas, cujo ingresso no mercado foi liberado em dezembro de 1999, não estando sujeitas às metas impostas às concessionárias, operam com tarifas liberadas. Elas podem utilizar tecnologia *Wireless Local Loop* (WLL), vedada às concessionárias, com baixos custos de instalação e de manutenção e contam com força-de-trabalho ajustada às suas necessidades. Carecem, no entanto, do mercado cativo das concessionárias e, como desafio, devem construir estratégias para atrair clientes. As empresas-espelho e as empresas concessionárias não poderiam prestar serviço em outra região antes de 31 de dezembro de 2002 e 2003, respectivamente, a não ser que antecipassem as metas impostas pela agência reguladora.

No Brasil, a diversificação de empresas, a descentralização e, portanto, a variedade de resultados passaram a ser, após a privatização, temas centrais de discussão, o que causa certa perturbação e revela o enfraquecimento dos sindicatos, despreparados para enfrentar essa realidade. Assim como ocorre nos países centrais, o fenômeno da fragmentação e da diversidade também se manifesta como segmentação do mercado de trabalho, com diferenças muito nítidas nos perfis de trabalhadores do setor, entre as empresas e no interior delas, tornando difícil a tarefa de comunicação e mobilização dos sindicatos.

Segundo Larangeira (2003), a segmentação dos trabalhadores traz dificuldades para a mobilização dos empregados, desde questões relativas às pautas, que não podem ser as mesmas para todos os segmentos, até o tipo de linguagem e de abordagem a ser

utilizado: “não é possível tratar da mesma maneira trabalhadores de empreiteiros e empregados de empresas de telefonia”. Como afirmou Sennett (1998, p.43): “o ambiente de trabalho rotineiro tornou-se uma arena onde os trabalhadores podem afirmar suas próprias demandas e exercer voz ativa nas suas conquistas”, propiciando segmentação dos trabalhadores e surgimento de lideranças espontâneas e conflitantes entre si.

A redução de pessoal nas operadoras poderá continuar, já que as empresas necessitam aumentar rapidamente a produtividade para compensar os altos investimentos realizados. Aposentadorias, demissões voluntárias e involuntárias persistem e a tendência é de aumento no número de empregados terceirizados, mesmo em atividades-fim. No período de 1999-2002, a Telemar reduziu em 60,1% a força de trabalho, enquanto a Brasil Telecom e a Telefônica reduziram em 44,4 e 32,9%, respectivamente; a Embratel foi a única a aumentar o número de empregados, em 17,2% (MOCELIN, 2005).

Observa-se pulverização dos trabalhadores, muitas vezes ocupados em empresas subcontratadas de pequeno porte e/ou em áreas incluídas em outras categorias não abrangidas pelos sindicatos de telecomunicações, como no caso do *telemarketing*, em que os trabalhadores podem se filiar ao sindicato do comércio; ou no caso dos trabalhadores de manutenção de cabos, que podem se filiar ao sindicato da construção civil, cuja lógica e funcionamento são diferentes das adotadas pelos sindicatos de telecomunicações.

Conforme Antunes (2000), houve necessidade emergente de mesclar antigos e novos processos produtivos. Compreendem modelos de produtividade mais flexíveis, sustentados na qualidade dos produtos e serviços e articulados pela requalificação da mão-de-obra. O resultado dos novos formatos organizacionais permite a flexibilização da estrutura organizacional, transformando-a em redes de relação e de prestação de serviços. Dessa forma, as empresas se adaptam à nova realidade que, associada à implementação das

inovações tecnológicas, acarreta mudança estrutural, no que refere às relações institucionais de produção e processo de trabalho.

Na nova configuração do setor de telecomunicações, a empresa-mãe, ou contratante, dedica seu quadro de pessoal quase integralmente à prática de gestão de negócios, implicando afinada relação entre contratante e contratada. A organização-mãe passa a ter função adicional de exercer fiscalização sobre os serviços prestados pela empresa terceirizada. Para isso, a contratante conserva no quadro de pessoal quantitativo suficiente de funcionários responsáveis para essa atividade.

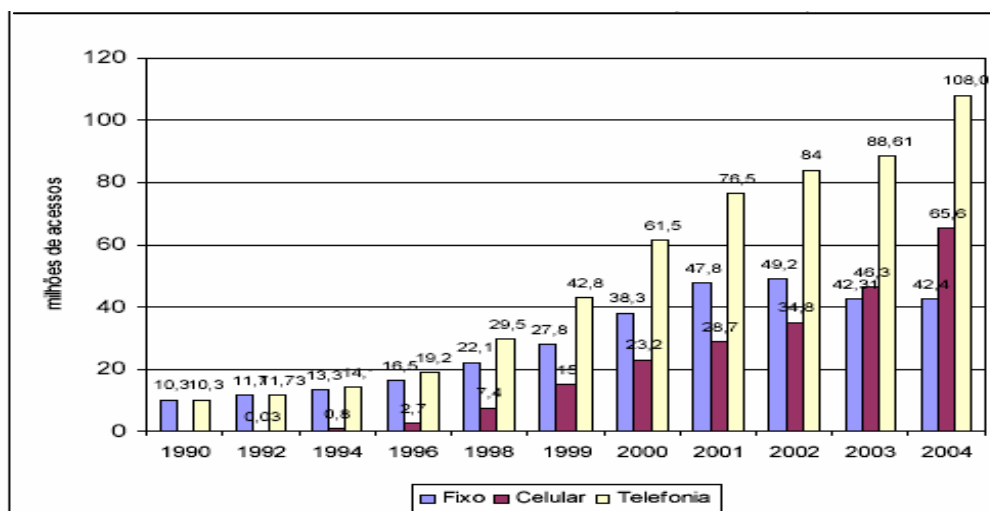
A fiscalização ocorre pelo exame de relatórios enviados com procedimentos definidos. São descritas as atividades desenvolvidas (falhas e acidentes ocorridos no processo, a quantidade e o tempo dos atendimentos aos clientes, recursos utilizados, deslocamentos e afins) e que compõem o quadro de desempenho em função das metas da empresa-mãe e às da Anatel. Essas informações são distribuídas para as áreas internas relativas a cada atividade (tais como coordenação de controle de operação/manutenção, unidades de atendimento a clientes, segurança empresarial e de trabalho, controle de custos e afins). Cada área analisa e pontua os resultados de trabalho da empresa contratada a partir de critérios específicos, relacionados às exigências da Anatel e aos padrões e metas da empresa contratante.

Outra forma complementar de acompanhamento das atividades ocorre por meio de *software* compartilhado entre empresa terceirizada e contratante, utilizado nos centros de operações das empresas contratante e terceirizada, que possibilita a visualização da operação da rede de telecomunicações enviando dados em tempo real para a contratante.

O setor de telecomunicações passou por processo de reestruturação no Brasil completando com a privatização do sistema Telebrás em 1998, demarcando nova configuração e causando mudanças na constituição da força de trabalho. Estudos realizados

contatam completa redefinição do setor, anteriormente caracterizado pela homogeneidade, e posteriormente à privatização marcado pela diversidade (LARANGEIRA, 1998; WOHLERS, 1999).

Na década de 1990, o setor de telecomunicações brasileiro passou por processo de expansão (GRÁF. 1).



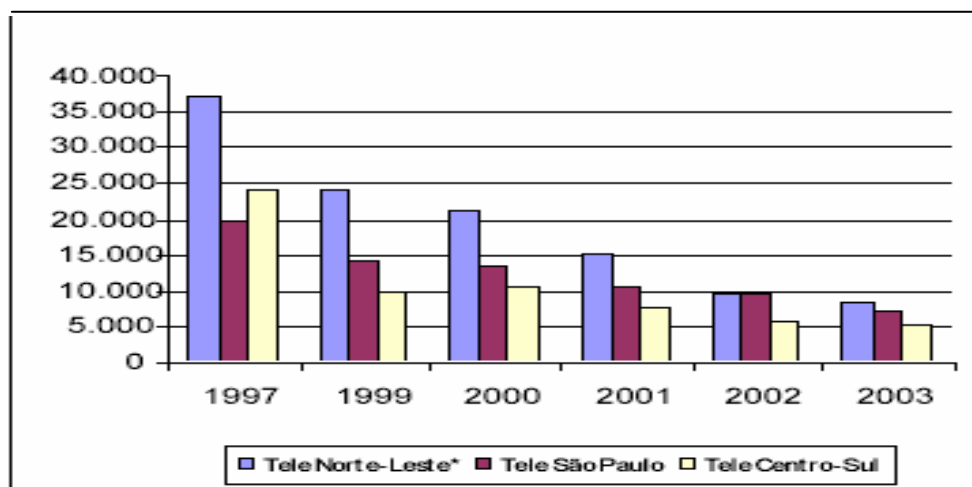
Fonte: Anatel (2006).

GRÁFICO 1 - Brasil: acessos instalados\* (1990-2004).

\* Acessos = linhas telefônicas

A reestruturação das telecomunicações brasileiras distingue-se das demais experiências no continente. Não apenas pela maior dimensão relativa do mercado e do porte do seu operador público Telebrás, mas especialmente pelo caráter tardio das mudanças (WOHLERS, 1999, p.71).

Após a privatização no Brasil, as empresas entrantes iniciaram procedimentos de racionalização organizacional. A redução de pessoal nas empresas-mães, ou concessionárias, foi expressiva. O processo inicia-se no início dos anos 90 como preparação para a privatização e intensifica-se no período entre 1997 e 2003 (GRÁF.2).



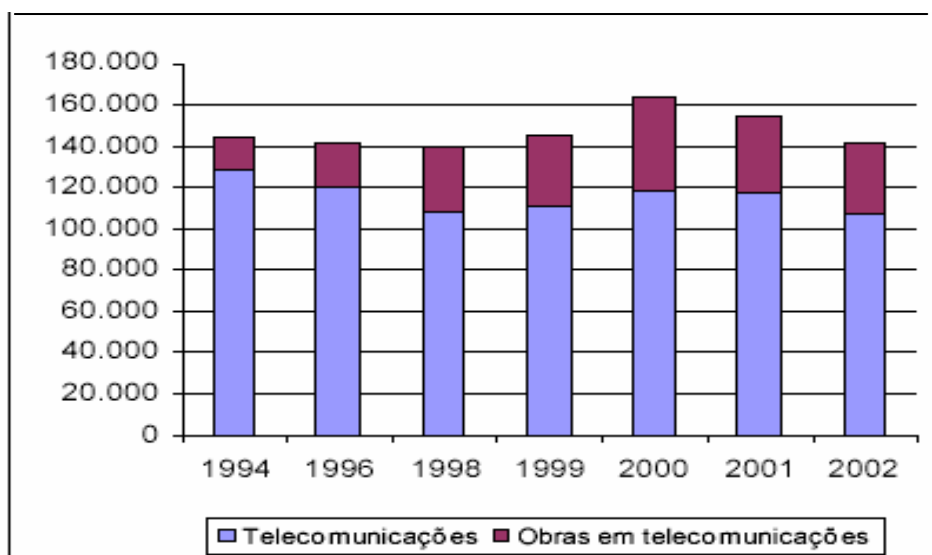
Fonte: Anatel (2006).

GRÁFICO 2 - Número de empregos nas concessionárias (1997-2003).

Entretanto, o número de trabalhadores no setor (GRAF. 3) manteve-se o mesmo, o que indica não ocorrer eliminação de postos de trabalho, mas reorganização dos empregados nas empresas do setor. A digitalização significa a obsolescência de determinadas formas de trabalho, de conhecimento e de funções, relacionada à tecnologia eletromecânica e, ao mesmo tempo, à emergência de uma nova área de atividades ligada à tecnologia da informação e trabalho informático. O resultado foi a distribuição da força de trabalho, destacando-se a redução de pessoal nas operadoras e, em consequência, a expansão da terceirização.

A lógica organizacional do setor foi alterada com a substituição do monopólio público por corporações privadas, abrindo esse mercado à competição. Assim, as empresas adotam a redução de custos e aumento da produtividade e do lucro sendo uma das alternativas o processo de terceirização. Inovações tecnológicas de base microeletrônica potencializam todo esse processo de terceirização, favorecendo controle ainda mais rígido do capital sobre o trabalho. Após a privatização e a reestruturação, o setor de

telecomunicações é então informatizado e passa a atrair empregados mais jovens e mais qualificados em termos de escolaridade que os antigos trabalhadores do setor, e dispostos a receber remuneração inferior.



Fonte: Brasil (2004).

GRÁFICO 3 - Número de trabalhadores (1994-2002).

Esses dados extraídos da base RAIS/CAGED<sup>1</sup> do Ministério do Trabalho e Emprego do Brasil (MET) – (BRASIL, 2004) permitem afirmar implicações importantes no perfil desses trabalhadores. A percentagem do total de empregos no setor em relação a trabalhadores com mais de 40 anos reduz-se de 44%, em 1994, para 24% em 2002, ao mesmo tempo em que para os trabalhadores entre 18 e 29 anos aumenta de 19 para 49%. A remuneração recua significativamente, pois 49% recebem até cinco salários mínimos em 2002, quando esse índice era de 18% em 1994; 54% recebem mais de 10 salários mínimos

<sup>1</sup> O Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) deve ser percebido como fonte de dados para acompanhamento CONJUNTURAL do mercado de trabalho formal, a partir dos fluxos mensais de admissões e desligamentos. O Relatório Anual de Informações Sociais (RAIS), por sua vez, é consistente fotografia do mercado de trabalho (pode ser considerado um censo anual), particularmente para a posição de 31/12 do ano, logo, é indicado para monitoramento do mercado de trabalho ESTRUTURAL.

em 1994, passando para 31% em 2002; observa-se que 19% recebem até dois salários mínimos em 2002, ano em que 51% possuem ensino médio completo e o nível superior aumenta para 42% na comparação com 1994, que era de 24%.

Torna-se fato que o setor de telecomunicações não é mais o mesmo do período estatal. Existe nova configuração, outra cultura, diferentes serviços, mais alcance e renovada força de trabalho. Pesquisas realizadas à época da privatização identificam que o comportamento do mercado demonstrava tendência à supressão de postos de trabalho formal nas operadoras e à expansão do trabalho informal, autônomo e pequenos empreendimentos, sendo estes últimos necessários e, portanto, reinseridos via terceirização. A reincorporação parecia necessária, pois as operadoras tinham metas de universalização para cumprir, estabelecidas nos planos de privatização (MOCELIN, 2005).

A terceirização no setor de telecomunicações está se tornando abrangente, incluindo serviços de instalação e manutenção da rede externa, vendas de serviços de valor agregado, manutenção da rede interna e controle virtual da rede telefônica. A abrangência da terceirização implica transformações nas relações que se estabelecem no âmbito das empresas contratantes e contratada. As concessionárias transformam-se em empresas mais enxutas. Elas passam a voltar atenção a determinadas atividades e a transferir outras funções, por meio da terceirização, para empresas que se reportam a elas, formando uma rede. O novo ambiente competitivo tende a centrar as preocupações da empresa central sobre a gestão, flexibilizando o processo da produção:

A empresa como um todo caracteriza-se mais pela gestão do que pela operação... eles (terceiros) fazem o que a gente deixou de fazer. Essa foi a grande mudança no modelo, isso em todo o Brasil, em todas as operadoras houve mudanças do modelo estatal para o modelo privado. Antes a operadora ia à casa ou ao estabelecimento do cliente, instalava o telefone, arrumava o aparelho, enfim, fazia tudo. Depois houve a migração e a gente não faz diretamente isso em hipótese alguma, nós fomos reduzidos a um grupo pequeno que faz apenas a gestão... é claro que a gente não abre mão de controlar as pessoas que gerem a nossa planta, mas a situação se tornou muito mais comercial... (ENGENHEIRO

DE OPERADORA DE TELEFONIA FIXA, FEVEREIRO DE 2004, *apud* MOCELIN, 2005).

As concessionárias reduzem os gastos com pessoal, chegando ser quase três vezes menor com os serviços de terceiros. O número de empregados das empresas centrais é aproximadamente cinco vezes menor que no ambiente que está em sua órbita (TAB. 1).

TABELA 1

Custo operacional: percentual da receita/gastos com pessoal e serviços (telefonia fixa)

Concessionárias	Custo operacional (%)			
	2000	2001	2002	2003
Tele Norte/Leste				
Serviços terceiros	21,8	20,0	25,3	26,0
Pessoal	17,9	13,8	12,2	11,7
Tele São Paulo				
Serviços terceiros	36,8	31,0	31,2	28,3 (27.000)
Pessoal	20,4	11,9	12,5	10,2 (7.134)
Tele Centro-Sul		16,4 (29.450)		
Serviços terceiros	12,6	8,7 (7.890)	19,6 (23.329)	28,1 (23.207)
Pessoal	5,29		6,9 (5.571)	9,4 (6.207)

Fonte: Relatórios dos relatórios anuais das empresas. ( ) nº de empregados.

O enxugamento da mão-de-obra nas empresas ocasiona influência sobre os postos de trabalho concentrados nas concessionárias. Houve reduções marcantes em certos tipos de postos e ampliação em outros. A Tele Centro-Sul ilustra essa redução na TAB. 2.



TABELA 2

Empregados por atividade 2001-2002 (Tele Centro-Sul)

<b>Atividades</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>Variação (%)</b>
Marketing e vendas	827	1.151	39,02
Centrais de atendimento	1.242	304	-70,7
Rede	3.840	2.171	-43,5
Expansão	861	622	-27,8
Operação	2.979	1.549	-48,0
Tecnologia de informação	505	456	-9,7
Administração	1.476	1.189	-19,4
Presidência e Diretorias	302	345	14,2
Materiais e serviços	368	263	-28,5
Recursos humanos	231	112	-51,5
Financeiro	575	469	-18,4
<b>Total</b>	<b>7.890</b>	<b>5.331</b>	<b>-29,4</b>

Fonte: Relatório de Resultados da Tele Centro-Sul, 2003

Na ocorrência do processo de terceirização, o estudo da identidade organizacional se justifica para responder às pressões competitivas e ao ensejo da empresa ser reconhecida e apoiada. Corporações investem milhões de reais todos os anos para fortalecer sua imagem e reputação (HATCH; SCHULTZ, 2004).

Quanto ao estudo da identidade organizacional, um dos pontos correntes na literatura é o questionamento acerca das concepções originárias da terminologia. Pelo fato de se traduzir comportamento humano específico dos indivíduos, a transposição do conceito para as organizações encontra alguns obstáculos. Somente após a publicação dos trabalhos de Albert e Whetten (1985) é que o termo identidade passou a ser debatido no âmbito das organizações. Depois de quase 20 anos alguns autores reconhecem que a identidade organizacional pode ser considerada um conceito de natureza científica (ALBERT; WHETTEN, 2005; HATCH; SCHULTZ, 2004).

No entanto, algumas ponderações levam a crer que são necessários mais estudos que clarifiquem melhor as concepções da identidade organizacional. Por exemplo, a importância de trabalhar a identidade como algo flexível e variável, algo não moldável,

com diferentes manifestações individuais e grupais. Muitas das questões que podem ser estudadas sobre o tema dizem respeito aos diversos aspectos da identidade organizacional. Para alguns autores, as percepções dos indivíduos em relação às organizações tomam característica de permanência, de longevidade (ELSBACH; KRAMER, 1996; SCOTT; LANE, 2000). Ao contrário dessa visão, a identidade é considerada por outro grupo de pesquisadores como instável e dinâmica (GIOIA; SCHULTZ; CORELY, 2000). Outros pesquisadores a vêem multifacetada, ou seja, os membros se identificam das formas mais variadas possíveis com a organização (MARTIN, 2001; PRATT; FOREMAN, 2000)

Neste estudo, o intuito é identificar e entender essa variabilidade de manifestações em situações em que a identidade passa a ser questionada. No momento em que o indivíduo é transferido para outra organização e continua a ter vínculos com a organização-mãe, uma série de resistências, dúvida e ambigüidades passa a ser visível. De acordo com Souza, Lima e Soares (2006), a ausência de preocupação da administração de topo em relação aos possíveis danos provocados pelo processo de mudança organizacional pode causar problemas de interpretações distorcidas na comunicação com as demais esferas da organização. Isso se traduz em outro fator motivacional para estudar as manifestações de identidade nas empresas que adotam processos de terceirização.

Um fenômeno relevante que cabe investigação aprofundada está associado às manifestações de identidade múltiplas. A mudança implementada na empresa após a consolidação da terceirização pode induzir a uma transformação correspondente na identidade das pessoas envolvidas. Nesse instante, o comportamento dos indivíduos que participam do processo de terceirização pode variar em diferentes níveis de aceitação. As posições dos grupos e as ambigüidades e contradições advindas das interpretações dos vários atores organizacionais são manifestadas tanto na organização-mãe como na

organização-terceira nesta pesquisa. Por essas razões também se justifica o estudo da identidade organizacional nas terceirizações.

## **3 OBJETIVOS**

### **3.1 Objetivo geral**

Analisar as manifestações de identidade organizacional em processos de terceirização do setor de telecomunicações de Minas Gerais, focando a identificação do indivíduo com a organização-mãe e com a organização terceirizada.

### **3.2 Objetivos específicos**

- Identificar as percepções de identidade organizacional de ex-funcionários e funcionários remanescentes ao processo de terceirização.
- Elucidar os reflexos das percepções da identidade organizacional sob as perspectivas da integração, diferenciação e fragmentação no exercício dos trabalhos terceirizados.
- Analisar os impactos da identidade organizacional nas relações de trabalho entre a organização-mãe e as empresas terceirizadas.

## **4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A revisão da literatura neste tópico abrange os conceitos e perspectivas dos dois construtos centrais propostos na pesquisa: terceirização e identidade organizacional. No que concerne à terceirização, são tratados os conceitos sobre a temática, bem como alguns aspectos jurídicos que regulamentam a atividade no Brasil, as justificativas que motivam a organização a terceirizar suas atividades e ainda os reflexos da sua aplicação no contexto organizacional. Por fim, são abordados os benefícios e os problemas advindos da transferência de atividades de uma organização para outra e os impactos dos serviços terceirizados no comportamento das pessoas.

### **4.1 Terceirização**

Nos estudos sobre terceirização, percebe-se convergência de significados. Na concepção de Queiroz (1998), a terceirização envolve um processo de transferir a outrem uma função antes exercida dentro da organização, como forma de a empresa concentrar-se em seu negócio central:

A terceirização é uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é a sua atividade-fim, permitindo que essas se concentrem no seu negócio, ou seja, no objetivo final (QUEIROZ, 1998, p.53).

O conceito de Amato Neto (1995, p.36) aproxima-se do de Queiroz (1998). O autor destaca algumas atividades e recursos que a organização repassa para outras empresas:

O ato de transferir a responsabilidade por um determinado serviço ou operação/fase de um processo de produção ou de comercialização, de uma empresa para outra(s), nesse caso conhecida(s) como terceira(s). Nessa forma, a empresa contratante deixa de realizar alguma ou várias atividades cumpridas com seus próprios recursos (pessoal, instalações, equipamentos, etc.) e passa-as para empresa(s) contratada(s) - (AMATO NETO, 1995, p.36).

Ainda em complementação à abordagem sobre terceirização, Amato Neto (1993) propõe que a empresa moderna centre seus esforços em atividades/operações que traduzam vantagens competitivas. Segundo o autor, a organização, ao se concentrar em unidades de negócios com atividades redefinidas, diminui o número de processos, reduz as estruturas administrativas e repassa a uma rede de outras organizações - fornecedoras e subcontratadas - as atividades não essenciais.

A necessidade de aperfeiçoar a estrutura organizacional vem ao encontro das novas estratégias de gestão, entre elas a formação de parcerias que permite às empresas se concentrar em atividades-fim, ou *core business*, deixando para as organizações parceiras a execução das demais. A opção de focar no negócio central leva à formação de uma rede de empresas contratadas que passam a compartilhar a execução de atividades operacionais relacionadas ao processo produtivo e de serviços. A terceirização é produto da reestruturação organizacional que promove relação de parceria com outras organizações.

Brasil (1993), Leite (1994), Oliveira (1996), Queiroz (1998) e Rudit (2001) realçam os papéis administrativos exercidos pelas organizações envolvidas no processo de terceirização: a “empresa-mãe” e “empresa-terceira”. Para esses autores, a alternativa de terceirizar se traduz em processo em que a empresa-origem – ou empresa-mãe – transfere parte de suas atividades produtivas para outra empresa. A empresa que recebe as atividades

da empresa-origem é chamada empresa-destino ou empresa-terceira. Essa pode operar tanto dentro dos limites do espaço físico da empresa-origem, como em seu próprio espaço. É importante que a empresa-terceira tenha independência administrativa da empresa-origem e que opere com seu próprio capital, no sentido de obter flexibilidade na produção e no trabalho.

Ocorre ainda a ampliação do processo de terceirização gerando a denominada “quarteirização”. O termo quarteirização é definido por Mello (1995) como processo gerencial em que a gestão da contratação é delegada pela empresa-mãe à outra empresa, que passa a exercer a função de gerenciamento dos serviços terceirizados que serão por ela administrados. A empresa gestora da terceirização passa, então, a exercer papel de interlocução entre a organização-mãe e as novas empresas-terceiras, agora chamadas “quarteirizadas”. Nesse papel, a empresa gestora busca conciliar os objetivos organizacionais estabelecidos pela empresa-mãe que, na maioria das vezes, envolvem a redução de custos, melhoria na qualidade dos serviços e cumprimento de cronogramas de atividades.

Em publicação atual, Child (2005) afirma que o conceito de terceirização é também usado para descrever a transferência de atividades de um país para outro. Essa transferência é denominada *offshoring* e ocorre quando grande parte da produção é deslocada de plantas localizadas em países desenvolvidos para outras unidades em países em desenvolvimento (BUSINESS WEEK, 2003; 2004). A expansão das atividades terceirizadas para outras localidades busca atender propósitos de redução de custos, eficácia de produção e configuração de novos formatos organizacionais.

A difusão das novas formas de gestão como meio de obtenção de maiores níveis de produtividade e qualidade tem conduzido as organizações a processos de adaptação e reestruturação. Para as empresas se adaptarem às variáveis do ambiente

interno e externo, mudanças tecnológicas e de mercado são recomendáveis na estrutura organizacional (LAWRENCE; LORSCH, 1973). Esse arranjo organizacional segmenta a estrutura em unidades, que tratam cada qual de uma área de conhecimento específico – planejamento, marketing, finanças, vendas, produção. A relação diversificada de funções e tarefas é denominada “diferenciação”. Cada processo de diferenciação é acompanhado por diferenças na orientação cognitiva e emocional dos executivos das diversas unidades e também por diferenças na estrutura formal dos diversos departamentos. A concepção de Lawrence e Lorsch (1973) é importante para compreender como a terceirização se aplica de forma diferenciada e ajustada a cada unidade da organização. Por mais que as unidades se diferenciem, em sua natureza há a necessidade de os setores se organizarem de forma cooperativa. Conforme os autores, o esforço conjunto e convergente para atingir os objetivos organizacionais é definido como “integração”.

Conforme Silva e Almeida (1997), a diferenciação, também definida como “focalização”, procura concentrar-se nas atividades-fim. Já a integração conduz, a partir da adoção de arranjos cooperativos com outras organizações, novas formas de relação interorganizacionais e o estabelecimento de objetivos complementares. As mudanças requeridas pelo mercado exigem também transformações no que tange à gestão do trabalho. Havendo mais participação dos funcionários, prevalece a necessidade de se criar instrumentos que possibilitem aos indivíduos se adaptar às possíveis mudanças no clima e na cultura organizacionais. A integração e diferenciação podem vir a afetar o conjunto de valores e atitudes praticados na organização, bem como o relacionamento interpessoal, interfuncional e interorganizacional ligado às novas funções a serem adotadas (SILVA; ALMEIDA, 1997).

Oliveira (1994) alerta para um dos erros mais comuns que as direções das empresas incorrem nos processos de terceirizações, que é a expectativa de visualizar os



resultados logo no dia seguinte à implantação do processo. Diferentemente do imediatismo esperado, nas primeiras semanas da terceirização pode acontecer de as relações entre as pessoas se tornarem confusas e difíceis. Falhas e desconexões de processos, que antes não eram vistos, podem também se tornar visíveis. Assim, existe um período de readaptação para que os resultados possam ter o efeito desejado (OLIVEIRA, 1994).

Antes de adotar o processo de terceirização, torna-se prudente comparar as desvantagens e os benefícios do processo em relação a cada aplicação específica (DOIG *et al.*, 2001, p.27). Dan e Bradstreet (2000, *apud* CHILD, 2005) evidenciam que, em geral, cerca de 20 a 25% dos relacionamentos de terceirização fracassam no período de dois anos. Segundo esses autores, metade dos processos fracassa num período de cinco anos. Aproximadamente 70% das companhias pesquisadas reclamam da incompetência do fornecedor, da má prestação de serviço ou dos custos extremamente altos.

Sob o aspecto jurídico, no Brasil ainda não há consenso entre autores e juristas quanto às atividades que podem ser terceirizadas. Taretto (1993), por exemplo, concebe a terceirização aceitável apenas quando relacionada à atividade-meio ou complementar. Bianchi (1995) destaca as leis e enunciados que regulamentam as atividades terceirizadas no país. São elas: a Lei n° 5.645/70, que trata da contratação de serviços de limpeza em autarquias federais; a Lei n° 6.019/ 74, que regula o trabalho temporário; a Lei n° 7.102/83, que aborda a prestação de serviços de vigilância nos bancos; os Enunciados 239 - que trata da atividade de processamento de dados em instituições financeiras - e 331, que abrange as condições de legalidade nos contratos de prestação de serviço.

Segundo Queiroz (1998), pela interpretação do item III do Enunciado 331, a terceirização na prestação de serviços é aceita pela Justiça do Trabalho exclusivamente na atividade-meio do tomador, ou seja, para aquela não diretamente ligada ao objetivo final e primordial do contratante. Assim, a atividade-fim deve ser desenvolvida por mão-de-obra

própria, não podendo ser terceirizada. Para Martins (1995, p.39) "será difícil admitir a terceirização da atividade-fim do empreendimento, pois a empresa não estaria prestando serviços, mas fazendo arrendamento do próprio negócio".

Vários autores abordam as motivações que levam a organização a terceirizar suas atividades. De acordo com Faria (1994), as justificativas para as empresas brasileiras adotarem processos de terceirização estão associadas às soluções para livrarem-se de problemas estruturais, em especial aqueles relacionados à mão-de-obra. Para o autor, a empresa, ao decidir terceirizar suas atividades, busca reduzir despesas, racionalizar processos, ampliar a especialização para outras áreas de atuação e desarticular atitudes que favoreçam os movimentos sindicais e introduzir novos métodos de organização e de gestão da força de trabalho.

Nessa mesma linha de pensamento, Leiria, Souto e Sarat (1992), Pires (1991), Queiroz (1998), Ramalho (1993) e Welch e Nayak (1992) reiteram quatro motivações que levam a organização transferir parte de seus processos para outras empresas:

- Redução de custos - a terceirização pode possibilitar a redução de custos, porém este não deve ser o principal motivo para a busca do processo;
- Foco em atividades de maior retorno – as organizações tendem a possuir algum tipo de limitação em seus recursos/conhecimentos, sejam eles físicos, materiais, humanos ou tecnológicos. Em virtude dessas restrições, as empresas precisam estabelecer quais recursos oferecem menor custo e maior lucratividade. Definindo as atividades de maior retorno, a empresa concentrará os recursos e o foco de atuação nessas tarefas, liberando as áreas menos atrativas para a utilização da terceirização;
- Acesso a novas tecnologias – direcionar os recursos para atividades que melhorem o nível tecnológico da organização, buscando no mercado, em

alianças e redes, a absorção de novidades tecnológicas. O resultado da utilização da tecnologia pode ser percebido no aumento da eficiência e na redução do tempo despendido para o desenvolvimento e comercialização da produção. Almeida (1993, p.66-67) complementa este aspecto ressaltando que o papel estratégico das telecomunicações é uma das principais razões da constante incorporação de novas tecnologias no setor. A transmissão de voz e a telefonia básica, por exemplo, vem deixando de ser o principal serviço oferecido pelas empresas de telecomunicações. Atualmente, tem crescido em importância a difusão do uso de serviços de transmissão de dados e imagens.

- Melhora na qualidade dos produtos e serviços - depois que a empresa contratante decide quais atividades permanecerão na própria empresa e quais deverão ser compradas de fora (*make or buy*), o passo seguinte é encontrar um terceiro que realmente atenda às necessidades e metas de qualidade definidas pela contratante para esses serviços. Assim, para que a utilização do processo possa efetivamente representar ganhos de qualidade, torna-se necessário que o prestador de serviços conheça muito bem as metas de qualidade definidas pelo seu contratante.

O fenômeno da globalização também pode ser considerado uma das motivações para a organização terceirizar suas atividades. Ele contribui significativamente para o crescente uso da terceirização. A liberação do comércio internacional tem exposto companhias a patamares crescentes de competição internacional, que as pressiona para que encontrem modos de reduzir seus custos por meio de terceirização e *offshoring*. Ao mesmo tempo, a terceirização tem sido enormemente facilitada pela liberação de comércio, que tem oferecido acesso mais fácil aos fornecedores por todo o mundo. As avançadas

tecnologias de comunicação e informática, especialmente a *internet*, estão levando à redução dos custos de interação e das imperfeições no mercado. Esses poderosos facilitadores têm dado às companhias um grau até agora desconhecido de escolha sobre como elas estruturam os seus negócios (CHILD, 2005).

Estabelecida a decisão de terceirizar, Romanoschi (1994) sugere questionamentos que devem ser feitos na elaboração de um planejamento eficaz de terceirização: o que se pretende terceirizar? Por que terceirizar? Como terceirizar? Com quem terceirizar? Qual o custo da terceirização? Quando se deve terceirizar? Quais são os tipos de sistemas contratuais? Como vencer os preconceitos? Como delegar? Como proceder à identificação dos parceiros potenciais?

Segundo Castells (2000, *apud* MOCELIN, 2005), as maiores mudanças ocorridas nas empresas nas últimas décadas aconteceram não no contexto de um novo e melhor modo de produção, mas sim no da crise de um modelo antigo. Dessa crise surgem diversos sistemas organizacionais, dos quais alguns prosperaram e outros fracassaram, dependendo da adaptabilidade, dos âmbitos institucionais diferenciados e das estruturas competitivas. Isso não implica o total desaparecimento do antigo modelo. O que ocorre é a ampliação das possibilidades de adoção de novos modelos organizacionais.

A terceirização na cadeia de suprimentos pode acontecer tanto na produção quanto na distribuição. Esses dois processos devem preservar alto nível de integração operacional, no sentido de possibilitar a adequação da logística de entrega dos produtos e a minimização de estoques. Ainda podem ser terceirizadas as atividades de pesquisa e desenvolvimento, gerenciamento de recursos humanos e de instalações. São processos essenciais que requerem integração ajustada às operações diárias da cadeia de valor e não geram custos de estoque para a organização-mãe (ACCENTURE AND MANAGEMENT TODAY, 2001).

O amplo uso da terceirização conduz ao chamado *hollowing out* - compactação da estrutura da tradicional corporação. Quando as companhias transferem um número crescente de atividades para outras empresas e parceiros externos, as suas fronteiras se contraem. Isso leva à redução do quadro de funcionários considerados primordiais na companhia, que possuem as competências fundamentais e que podem concentrar-se nas atividades mais estratégicas e de agregação de valor. Uma dessas competências é a habilidade de coordenar as transações que têm que ser efetuadas dentro da rede que a companhia estabelecerá com os parceiros fornecedores de serviços e suprimentos. Levada até um limite, especialmente quando apoiada pelas tecnologias modernas de comunicação, essa forma de rede aproxima-se da “organização virtual” - empresas que alteram a relação entre os clientes e os consumidores, transferindo o contato pessoal para uma relação de base virtual.

#### **4.1.1 Motivadores do processo de terceirização**

Para Child (2005), existem atrações (QUADRO 1) e problemas na terceirização. Sobre as justificativas para a terceirização, o autor afirma que cada empresa deve determinar o que irá assumir e o que irá contratar, e com base em uma avaliação prévia de suas capacitações, a empresa define aquelas atividades para as quais está mais preparada para exercer e terceirizar. Assim, as duas primeiras atividades do QUADRO 1 dizem respeito à empresa focar em suas atividades essenciais e centrar os esforços na busca de especialistas do mercado que agreguem mais valor ao seu negócio central. O movimento da terceirização conduz a organização a estabelecer limites para aumentar o

grau de concentração de atividades nas suas competências<sup>2</sup> centrais, as quais criam mais valor à organização.

## QUADRO 1

### Atrações na terceirização

---

#### ATRAÇÕES

---

1. Possibilita que as companhias se concentrem no que elas fazem melhor.
  2. Permite que elas selecionem e utilizem o melhor conhecimento disponível no mercado para assumir outras responsabilidades.
  3. Oferece economias de custo imediatas, possibilitando que a estrutura de custo fixo seja transformada em estrutura de custo variável.
  4. Livra as companhias de problemas operacionais e acúmulos na cadeia de valor.
  5. Evita situações problemáticas de relações de trabalho e deficiências administrativas.
  6. Auxilia na redução do quadro de funcionários e dos níveis hierárquicos.
  7. Fortalece o controle administrativo dentro da organização.
- 

Fonte: Adaptado de Child (2005).

A terceira atratividade está associada à diminuição dos custos resultante da terceirização de processos. Considerando o ambiente globalizado, freqüentemente provedores externos de produtos ou de serviços podem suprir a organização com custos mais baixos do que os departamentos internos da própria organização. Conforme Chinelato (1999, p.34), existem vários fatores que geram desperdício de tempo, de esforço ou até mesmo de matérias, acarretando perdas financeiras e, muitas vezes, o desaparecimento da empresa. Romanoschi (1994) adverte que um dos motivos do fracasso da terceirização reside na falta de um bom e seguro planejamento. Ele ainda destaca que o conceito de terceirização é aparentemente claro e fácil, podendo gerar impulsividade nos empresários

---

<sup>2</sup> Competências são informações incorporadas nas pessoas, baseadas em ativos invisíveis cujo valor é difícil de ser estabelecido. Incluem as habilidades gerenciais, o conhecimento de mercado e o *know-how* tecnológico (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

para a adoção do processo, em face da novidade e necessidade de redução de custos nas empresas.

A quarta atratividade registra os benefícios da terceirização na cadeia de valor. As companhias freqüentemente enfrentam problemas em áreas com desempenho insatisfatório, ou em áreas que criam constantes acúmulos operacionais na cadeia de valor. Se essas unidades não são essenciais para as atividades principais da companhia, elas podem ser extintas sem necessitar assegurar uma alternativa para a sua substituição (CHILD, 2005). Por exemplo, suas atividades podem ser diluídas para as demais áreas da organização. Se, por outro lado, essa mesma unidade com desempenho insuficiente tem um papel essencial na empresa, o seu fechamento tem que ser compensado pelo pleno andamento das vendas de seus produtos e serviços por meio da terceirização.

A quinta e sexta atratividade referem-se à eliminação de possíveis problemas de natureza comportamental e estrutural. Ao transferir atividades anteriormente assumidas pela própria empresa à empresa-terceira, essa ação auxilia na redução do quadro de funcionários, níveis hierárquicos – *downsizing* – e, conseqüentemente, diminuem-se possíveis atritos pessoais e ineficiências decorrentes do mau desempenho no trabalho. Em relação à estrutura organizacional, a terceirização pode implicar a mudança do formato da organização privilegiando as formas de rede. O novo modelo organizacional sugere: a) redução dos níveis hierárquicos; b) redução do quadro de funcionários; c) terceirização integrada por redes.

O fortalecimento do controle administrativo compõe a sétima atratividade da terceirização. Uma das preocupações decorrentes do novo formato organizacional adotado são as dificuldades administrativas internas. Os benefícios proporcionados pela inovação e a flexibilidade de transferir atividades remanescentes para empregados mais qualificados e preparados podem aumentar a vulnerabilidade dos meios de controle até então utilizados

pela alta administração. Prevalece a necessidade de substituição dos controles tradicionais, como relatórios e avaliações de planos estratégicos, por mecanismos mais eficientes que monitorem todo o encadeamento dos processos terceirizados.

#### 4.1.2 Problemas no processo de terceirização

O processo de terceirização, além de trazer benefícios, revela também problemas de ordens diversas. O primeiro, evidenciado por Child (2005) no QUADRO 2, está ligado à opção de algumas empresas pela adoção da terceirização de atividades-fim. Essa decisão leva à perda de habilidades e competências fundamentais, bem como do controle sobre as atividades essenciais da organização. As pesquisas de Barthélemy (2003) em organizações que utilizam tecnologia da informação confirmam que as companhias que terceirizaram aplicativos de informática próximos do negócio central tiveram aumento nos custos e passaram a depender de fornecedores externos.

### QUADRO 2

#### Problemas na terceirização

<b>PROBLEMAS</b>
1. A terceirização de atividades-fim leva à perda de habilidades e competências fundamentais.
2. Falta de credibilidade nos fornecedores.
3. Contratos mal elaborados.
4. Perda do moral dos empregados.
5. Problemas de comunicação.
6. Perda do controle sobre a atividade terceirizada.
7. Intensa pressão sobre os fornecedores.
8. Exploração da dependência das organizações por parte dos fornecedores.

Fonte: Adaptado de Child (2005).



O segundo problema ocorre quando a confiabilidade nos fornecedores contratados passa a ser questionada pela organização-mãe. É possível, imediatamente após iniciado o processo de terceirização, manter fornecedores múltiplos. O relacionamento com diversos fornecedores pode neutralizar as vantagens obtidas pela terceirização, tais como: alcançar economias de escala, trabalhar junto ao fornecedor em atividades técnicas de longo prazo e persuadi-lo a destinar seus ativos especificamente para as exigências especiais da companhia.

O terceiro problema está associado às questões contratuais. Os contratos de terceirização são, ocasionalmente, incompletos ou imprecisos. Os incompletos são motivados pelo excesso de confiança entre os parceiros, o que leva à ausência de cláusulas que podem ser essenciais na relação da parceria. Os contratos podem causar problemas se não existirem especificações jurídicas que contemplem a avaliação objetiva dos serviços do fornecedor. Precisam também ter cláusulas de flexibilidade que ajudem ambas as partes a se adaptarem às mudanças no ambiente de negócio. Alguns contratos têm se demonstrado inadequados para administrar a terceirização em tempos de maiores flutuações na demanda (CHILD, 2005).

O quarto problema especificado por Child (2005) mostra que a terceirização pode provocar a perda do moral dos empregados, tanto daqueles que serão terceirizados como dos que permanecem na organização. Essa constatação interessa diretamente ao propósito desta pesquisa. Se os empregados não são consultados previamente sobre a terceirização, o processo pode evocar temores similares àqueles da redução do quadro de pessoal. As reações manifestam-se no que diz respeito à segurança do emprego e à subestimação das habilidades e valor dos empregados. Uma das possíveis conseqüências é a perda, por meio da demissão voluntária, de trabalhadores cujas habilidades a companhia reteria após a implantação da terceirização. A companhia necessitará manter alguns

empregados que detenham conhecimento específico sobre a empresa e façam as ligações com as equipes externas, o que torna possível novas responsabilidades e oportunidades para os remanescentes. Para os que são transferidos para uma empresa especialista, trabalhar para uma companhia externa bem sucedida é, em muitos casos, mais atrativo do que trabalhar em uma unidade interna à qual é atribuída pouca prioridade ou até mesmo vista como uma unidade fracassada (BARTHÉLEMY, 2003, p.91-92).

O quinto problema no processo de terceirização refere-se à comunicação interpessoal e interprofissional. Isso é mais provável ocorrer quando as comunicações acontecem entre organizações de diferentes países. Nesses casos, as empresas deparam com diferenças lingüísticas e culturais (THURM, 2004). Martin (2001) complementa que no ambiente interno da organização é comum verificar-se a falta de adequação das práticas de comunicação de informação e dos seus respectivos canais nos processos da cadeia de valores.

O sexto problema no processo de terceirização diz respeito ao risco que a empresa-mãe pode ter quanto à perda do controle sobre as atividades terceirizadas. Conforme Barthélemy (2003), depender das provisões de um contrato não garante assegurar que as atividades terceirizadas estejam sob controle efetivo da empresa contratante para a obtenção de resultados que satisfaçam as metas planejadas pela organização. Por essa razão, tem sido recomendado, na aplicação da terceirização, que um grupo de gerentes da própria empresa seja mantido de modo a lidar com o grupo da atividade terceirizada. Terceirizar uma atividade não significa que a organização contratante deva abdicar da responsabilidade administrativa sobre o processo.

O sétimo problema no processo de terceirização refere-se à pressão da organização sobre os seus fornecedores. O excesso de exigências nas relações com os fornecedores na busca de economia de custos pode gerar perdas de qualidade dos produtos

e serviços terceirizados, afetando a imagem da empresa e a satisfação dos seus clientes. Muitas organizações são substancialmente maiores do que os seus fornecedores e, portanto, gozam de mais poder de barganha (DOIG *et al.*, 2001).

O oitavo problema no processo de terceirização aborda a exploração dos fornecedores sobre a organização. Ao contrário da pressão desta sobre aqueles, pode haver excesso de influência dos fornecedores sobre a organização que adotou o processo de terceirização. Conforme Child (2005), essa pressão pode surgir quando a empresa-mãe destina recursos não ajustáveis monetariamente no tempo, para serem usados especificamente nas transações de longo prazo com o fornecedor. Se nessa situação a companhia contratante for incapaz ou simplesmente fracassar em especificar uma fórmula para lidar com argumentos não previstos por ela, relacionados às possibilidades de manipulação pelo fornecedor, tais como a alegação de que os seus custos subiram além das estimativas originais, a organização se torna vulnerável às renegociações propostas pelo fornecedor. Nessa situação, o fornecedor efetivamente prende o seu cliente em um relacionamento em posição de explorar uma dependência, conseguindo ultrapassar os limites financeiros antes estabelecidos pela empresa contratante.

A mudança organizacional que ocorre com a terceirização possivelmente induz a uma manifestação na identidade, tanto dos funcionários que migraram da empresa-mãe para a empresa contratante, como também daqueles que permanecem no quadro funcional da empresa-mãe. Como o propósito deste trabalho é analisar as variações no comportamento dos funcionários envolvidos no processo de terceirização, as concepções teóricas de identidade e identidade organizacional serão tratadas no subitem que se segue.

## **4.2 Identidade organizacional**

Este subitem compreende uma revisão literária das concepções de identidade no campo da Psicologia Social e da Sociologia, abrangendo as identidades nos níveis individual e coletiva. São também abordados os conceitos de identidade organizacional e a percepção do contrato psicológico, que também pode exercer o seu papel sobre a identidade organizacional.

### **4.2.1 A interdisciplinaridade da identidade: perspectivas na Psicologia e na Sociologia**

O conceito de identidade é tratado tanto na Psicologia como na Sociologia. No campo da Psicologia social, o estudo sobre identidade aparece muitas vezes articulado com a análise do processo de socialização, resultante dos significados provenientes das interações mantidas pelo indivíduo na vida em coletividade. A identidade pessoal, construída nas relações sociais, é fruto das características singulares de cada indivíduo. A sociedade é, portanto, um elemento constitutivo e não externo a essa identidade (MACHADO-DA-SILVA; NOGUEIRA, 2001). Ainda de acordo com esses autores, como atributo sócio-cognitivo, a identidade não é inata nem exclusiva do indivíduo. Os grupos e as organizações também têm identidade. Por meio da socialização, o indivíduo constitui a sua identidade social, sendo fortemente influenciado pelas características do grupo social e da sociedade em que está inserido. Para Martin-Baró (1988, p.117), ambos os processos – identidade pessoal e social – são inseparáveis: “não há identidade pessoal que não seja ao mesmo tempo e da mesma forma identidade social”. Além disso, a identidade pessoal apresenta natureza reflexiva, que é o modo como o indivíduo vê a si mesmo, originando o auto conceito.

As diferenças entre Psicologia individual e social tornam-se irrelevantes frente à coexistência de ambas. A primeira concretiza-se no homem isolado, investigando os caminhos por meio dos quais ele tenta alcançar a satisfação dos seus instintos. Acontece que somente em circunstâncias excepcionais o homem pode prescindir das relações com seus semelhantes. Na vida psicológica, o indivíduo, ao se relacionar com outros indivíduos, ora se posiciona como reflexo de um modelo, ora se identifica com um objeto, ora como um elemento auxiliar ou adversário. Assim, a Psicologia é, ao mesmo tempo, individual e social em sentido amplo (FREUD, 1974).

A identidade, uma temática interdisciplinar tratada na Antropologia, na Psicologia e na Sociologia, recentemente ganhou uma série de estudos no campo organizacional. Cooley (2005, p.180), um dos autores seminais do tema, sugere que a identidade é uma construção lingüística, que o “Eu” é uma fala comum. Isso significa que se inclui algum tipo de referência para que outras pessoas sejam envolvidas no mesmo fato e que as palavras e as idéias são um fenômeno que representa a comunicação e a vida.

Mead (2005) define que os dois aspectos, o “Eu” e o “Ser”, fazem parte do mesmo indivíduo, porém diferenciados pelo comportamento e pela experiência. Para o autor, a dinâmica das relações entre esses dois estados pode ser contextualizada como: o “Eu” no momento presente e o “Ser” no momento seguinte. Albert e Whetten (2005), em suas pesquisas sobre identidade organizacional, constataram que o "Eu" da formulação de identidade de Mead (2005) está em geral relacionado com as percepções de ego interpretadas por outros.

Jacques (1998) também alerta para a importância de superar-se a falsa dicotomia entre as instâncias pessoal e social. O autor entende que o sujeito exerce papel ativo na apropriação da realidade, acompanhando e interagindo na transformação do contexto sócio-histórico. Esse tipo de concepção busca romper com a cisão sujeito-objeto,

característica das concepções tradicionais da Psicologia, segundo as quais a sociedade é um “simples entorno”. Segundo Mello (1994), foi a fenomenologia, a partir da *gestalt*, que introduziu as questões relativas ao sujeito e seu ambiente social no campo da Psicologia. Outros trabalhos no âmbito da Psicologia Social tratam a identidade organizacional como função da forma como a organização percebe a si mesma. Há, nesse enfoque, correlação entre identidade organizacional, o conceito individual e imagem da organização (DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994).

Na Sociologia, o tema da identidade é amplamente tratado com abordagem nos indivíduos e nas organizações e principalmente na interdisciplinaridade desses dois elementos. Conforme Albert e Whetten (2005), a identidade, na concepção sociológica, preenche o espaço entre o mundo pessoal e o mundo público. O fato de inserirem-se as identidades nessas identidades culturais, ao mesmo tempo em que se internalizam os significados e valores dessas identidades, tornando-os "parte de nós", favorece o alinhamento e a interação dos sentimentos com os objetivos estabelecidos no mundo social e cultural. A identidade, então, “costura” ou, para usar uma metáfora médica, "sutura" o sujeito à estrutura. Estabiliza tanto os sujeitos quanto os mundos culturais que esses indivíduos sociais habitam, tornando ambos reciprocamente mais unificados e previsíveis.

Erikson (1976) estudou a noção de identidade descrevendo-a como um sentimento subjetivo de forte uniformidade e continuidade, de natureza pessoal e cultural. Para o autor, a formação da identidade compreende o processo essencial da inserção do indivíduo na cultura coletiva. Assim, a estruturação da identidade é inseparável da evolução sócio-genética, uma vez que ela pode existir somente num grupo definido. Nesse sentido, a organização não deixa de ser um meio social com o qual a pessoa se identifica.

Segundo Coutinho (2000), quando se fala em identificação com o outro, com o qual se compartilham traços comuns, está-se referindo à identidade coletiva. Esse conceito

é mais bem situado por autores oriundos da Sociologia que, rompendo com visões tradicionais que enfatizam as determinações das estruturas macrosociais e econômicas, buscam resgatar a análise dos sujeitos em suas vidas cotidianas.

Há vários elementos que vêm sendo usados para definir que a organização possui identidade coletiva. As organizações articulam um conjunto de expressões culturais, tais como símbolos, rituais, cerimônias e histórias que traduzem, comunicam e codificam padrões organizacionais compartilhados de entendimentos e comportamentos (ALLAIRE; FIRSIROTU, 1984). Esse repertório de expressões culturais delinea e comunica a identidade coletiva da organização.

Sader (1988, p.55) analisou o conceito de sujeito coletivo como uma “coletividade onde se elabora uma identidade e se organizam práticas”. Nessa mesma linha de pensamento, Sainsaulieu (1988, p.303) busca compreender as interdependências entre as identidades individuais e coletivas, afirmando que: “se existem identidades coletivas, é porque os indivíduos têm em comum uma mesma lógica de ator nas posições sociais que eles ocupam”.

Cooley (2005), Mead (2005) e os interacionistas simbólicos são as figuras-chave na Sociologia, que elaboraram a concepção "interativa" da identidade e do “Eu”. Para Cooley (2005), quando a vida individual começa, os elementos hereditário e social fundem-se e deixam de existir como forças isoladas. Assim, nem o indivíduo nem o grupo têm primazia na análise sociológica, existindo, entretanto, um processo de influência mútua entre um e outro. Ainda de acordo com esse autor, os fenômenos sociais devem ser encarados no cenário das culturas que os envolvem. Dessa forma, o indivíduo, agora sujeito sociológico, não é autônomo e auto suficiente. Ele interage com outras pessoas para troca de valores, sentidos, símbolos, enfim, cultura. Tal identidade faz a ponte entre o interior individual e o exterior social.

Turner (1986), ao analisar os aspectos sociológicos do simbolismo organizacional, argumenta que os indivíduos mantêm uma concepção da sua própria identidade social, que é uma medida do seu próprio auto conceito, definida pela associação ou afiliação com grupos sociais. Possivelmente, no campo cognitivo, as identidades sociais dos indivíduos são delineadas em termos de múltiplas e hierárquicas categorias, incluindo diversas bases de referência, tais como geração, idade, raça, ocupação, afiliações organizacionais. Assim, a percepção a respeito da identidade organizacional pode ter efeito direto sobre a percepção da própria identidade social.

Mead (2005) dedicou-se à investigação da gênese do “Eu” no processo da interação social e, com o seu interacionismo simbólico, sustentou, abstrata e concretamente, o fortalecimento da responsabilidade individual na montagem da complexa coletividade gerada por indivíduos orientados para si próprios e para o outro. Em suma, o autor forneceu fundamentos teóricos e razões práticas para explicar a democracia contemporânea. Suas propostas revelam a convergência entre indivíduo e sociedade, viabilizada por meio da comunicação. Sociedade, indivíduo e mente são indissociáveis e compõem o ato social.

Os pressupostos do interacionismo simbólico estão em três premissas (MEAD, 2005):

- O comportamento humano fundamenta-se nos significados dos elementos do mundo.
- A fonte dos significados é a interação social.
- A utilização dos significados ocorre por meio de um processo de interpretação.

Essa abordagem privilegia a interação como elemento constituinte na formação dos comportamentos. A natureza dos objetos do mundo é social, pois seus significados são



formados pelas maneiras de interpretar, ditadas pela sociedade. As manifestações de interação entre sociedade e indivíduos são expressas e interpretadas pela comunicação. Cooley (2005) e Mead (2005) contribuíram para institucionalizar os mecanismos e os processos de valorização do indivíduo na estruturação social em relação ao respeito à pessoa. Os dois autores firmaram as bases de uma Sociologia não determinista, em que a multiplicidade de fatores deve, obrigatoriamente, ser considerada na análise dos fenômenos sociais. O sujeito tem ainda um núcleo ou essência interior, que é o "Eu real", formado e modificado num diálogo contínuo com os mundos culturais exteriores e as identidades que esses mundos oferecem.

Sainsaulieu (1988) revela a vulnerabilidade da identidade individual frente às pressões do ambiente social, no qual a perda da identidade é a consequência da incapacidade do sujeito de se defender dessas pressões. Fazendo então uma releitura de experiências dos psicoterapeutas e psicossociólogos, Sainsaulieu (1988) destaca o papel fundamental exercido pelo conflito na evolução do sujeito, sendo a conquista da identidade o resultado de uma vitória nas relações cotidianas. Essa vitória significa que o sujeito foi capaz de impor sua diferença na relação com o outro, enquanto que a identificação com o outro - mais poderoso - revela a impossibilidade do sujeito sustentar suas diferenças, constatando sua fragilidade no sistema de trocas sociais no qual está inserido.

Coutinho (2000) corrobora Sainsaulieu (1988) afirmando que esse poder não é fortuito ou casual, mas estritamente relacionado com o papel social desempenhado por esse sujeito nas suas trocas com os outros. Um dos lugares onde se desenvolvem as relações sociais cotidianas são as organizações de trabalho, nas quais a relação de mútua determinação entre trabalho e identidade, provocando transformações em um dos pólos, implica que simultaneamente o outro pólo também esteja mudando. Dessa forma, torna-se

importante analisar até que ponto as organizações modernas permitem aos seus integrantes o acesso ao poder para constituírem de forma autônoma suas identidades no trabalho.

#### **4.2.2 Conceitos de identidade organizacional**

A idéia de que as organizações têm identidade é uma concepção limitada para alguns que acreditam ser a identidade estritamente individual e um fenômeno exclusivamente humano e, portanto, não aplicável às organizações. Um dos autores do campo da Psicologia social que têm se destacado no estudo da identidade, e que particularmente se opõem a essa concepção limitada, é Ciampa (1998). Ele questiona as concepções estáticas que consideram a identidade algo dado *a priori* e imutável. Em seu argumento, relaciona a identidade à idéia de movimento e, mais que isso: uma metamorfose. A partir de constantes transformações – metamorfoses – a identidade se configura como uma unidade, superando dicotomias, humanas ou organizacionais.

O estudo de Albert e Whetten (2005), publicado originalmente em 1985, pode ser considerado seminal na literatura que trata da identidade organizacional (PARDINI, 2004). De acordo com os autores, o fenômeno da identidade organizacional aparece quando os membros de uma organização perguntam a eles mesmos: “em qual negócio estamos?” ou “o que nós queremos ser?”. Assim, o conceito de identidade organizacional compreende o que é central, distintivo e duradouro na organização. O critério de centralidade sugere as características vistas como a essência da organização. O critério de distinção registra os elementos que distinguem a organização das outras. O critério de continuidade temporal ressalta as características estáveis no tempo (ALBERT; WHETTEN, 2005, p.265). Os autores afirmam que esses critérios atendem às condições necessárias para definir a identidade organizacional como conceito científico.

Dutton, Dukerich e Harquail (1994, *apud* SCOTT; LANE, 2000) e Nogueira e Machado-da-Silva (2003) concordam com Albert e Whetten (2005), afirmando que a identidade de uma organização é a imagem cognitiva assimilada pelos seus integrantes, prevalecendo um consenso coletivo em torno dessa imagem. Essa identidade deriva da resposta que os integrantes dão à questão: "quem somos nós como organização?" (WHETTEN; GODFREY, 1998, p.34). Sendo assim, a resposta à questão mencionada é resultante das identificações das pessoas com a organização, porque não existe identidade sem identificação. A identidade é relacional, ou seja, ela é construída em relação ao outro, com o qual o sujeito se identifica ou se desidentifica (RUANO-BORBALAN, 1998).

Nogueira e Machado-da-Silva (2003) acrescentaram que a identidade organizacional, a partir da sua imagem cognitiva, é também compreendida pela percepção a respeito dos atributos diferenciadores e essenciais da organização, incluindo seu posicionamento no *status* e comparações relevantes com outros grupos e organizações. Além disso, existe uma relação psicológica entre identidade social e organizacional: a associação com organizações que tenham identidade positiva pode ter efeito positivo na identidade social de um indivíduo.

Desse modo, a construção de um "Eu organizacional" é consequência da percepção de si mesmo como membro da organização (MAEL; ASHFORTH, 1992); e a identificação, segundo Humphreys e Brown (2002), ocorre, além de o indivíduo perceber uma conexão positiva entre a identidade pessoal e a identidade da organização, quando ele observa consistência entre as ações organizacionais, que contribui para um sentimento de auto valorização. A identificação com a organização envolve cognição e afeto (ALBERT, 1998) e verifica-se sempre que os indivíduos estão experimentando fortes necessidades, como estar seguro, pertencer à organização e sentir-se melhor (PRATT, 1998). Barker e Tompkins (*apud* PRATT, 1998) afirmaram que a identificação tende a variar de acordo

com o tempo de trabalho na empresa. Eventos externos e situações ambientais que refutem ou coloquem em questão essas características definidoras podem ser percebidos como ameaças à percepção dos membros em relação à identidade da organização da qual fazem parte (ELSBACH; KRAMER, 1996; GIOIA; THOMAS, 1996).

Semelhantemente à concepção de Albert e Whetten (2005), Elsbach (1994) defende que é necessário distinguir dois tipos de percepção da identidade organizacional: a identidade organizacional percebida pelos membros da organização (as crenças em torno dos atributos centrais, distintivos e duradouros) e a sua identidade externa construída – aquilo que os membros pensam que aqueles que não pertencem à organização crêem ser os atributos centrais, distintivos e duradouros. Os dois tipos de percepção estão relacionados com as representações cognitivas mantidas pelos indivíduos, membros e ex-membros da organização, tema desta pesquisa.

Essa visão sugere alguns fatores que podem estar relacionados à identificação do indivíduo com a organização. Primeiro, a distintividade dos valores e das práticas da organização em comparação com os de outras é um importante fator que proporciona entendimento de identidade única e singular. Essa distintividade pode explicar, em parte, o zelo acentuado de membros de organizações recém-criadas ou de membros que assumem objetivos específicos e altamente valorizados pela coletividade. O segundo é o prestígio que a afiliação proporciona, tendo em vista os mecanismos de comparação social que reforçam positivamente a auto estima dos membros. Por último, a identificação organizacional ressalta a não inclusão do indivíduo em outros grupos, enfatizando a homogeneidade dos que se sentem participantes e a separação ou segregação em relação aos não semelhantes.

Em geral, acredita-se que é necessário levar em conta a identidade organizacional quando uma organização está engajada em qualquer tipo de mudança

organizacional e na sua administração. Conforme Child (2005), para fazer a reestruturação e as mudanças da estratégia empresarial, introduzindo novas tecnologias, lutando com cultura organizacional, confrontando as éticas da corporação ou adquirindo outra firma, a empresa deve considerar a identidade organizacional como a prioridade que melhora as chances de sucesso dos resultados. O fortalecimento da identidade organizacional proporciona à organização subsídios para a gestão de recursos humanos e as práticas de gerenciamento.

Whetten e Godfrey (1998, p.47) salientaram que “quanto maior a identificação dos membros com a organização, maior a fusão do “Eu” com os interesses organizacionais”. Na visão de Dukerich (1998), essa identificação se manifesta em níveis diferentes de intensidade, em que os próprios membros classificam como positiva e negativa e, quanto maior a sua intensidade, mais preponderante ela será na definição da identidade organizacional.

Sobre aspectos específicos e complementares da identidade organizacional, há abordagens enfocando: se a identidade é central, distinta e duradoura sobre uma organização particular (ALBERT; WHETTEN, 2005; ELSBACH; KRAMER, 1996; SCOTT; LANE, 2000); se a identidade é menos duradoura e mais precária, dinâmica e instável (GIOIA; SCHULTZ; CORELY, 2000); e/ou se a identidade é múltipla (PRATT; FOREMAN, 2000). As variações desses aspectos podem demandar cuidados nas organizações “que buscam manter auto estima, requerendo ações para preservar a identidade existente de modo conservador. A organização pode requerer que os indivíduos estejam preparados para os desafios internos que surgirem” (BROWN; STARKEY, 2000, p.103).

Tendo em vista as variações de significado do termo identidade organizacional, Wood Jr. e Caldas (1995) diferenciam as abordagens que um estudo sobre a identidade

organizacional pode seguir. A primeira dimensão de distinção é a respeito do objeto focal. É possível distinguir estudos que se concentram na identidade individual e outros que abrangem diferentes focos, que variam do objeto mais específico ao mais genérico (grupos, organizações, etc.). Tendo como objeto focal genérico a identidade da organização, Albert e Whetten (2005) afirmaram que a identidade organizacional compreende as crenças partilhadas pelos indivíduos sobre o que é ser central, distintivo e duradouro na organização. Esses três critérios são suficientes para definir a identidade organizacional como um conceito científico. Outros autores apresentam estudos cujos conceitos de identidade organizacional se assemelham aos de Albert e Whetten.

Uma dimensão de distinção dos estudos sobre identidade organizacional identificada pelos mesmos autores é quanto às diferentes perspectivas do conceito de identidade: se o mesmo se refere a um atributo definido interna ou externamente à entidade analisada. A primeira perspectiva foca questões internas de identificação, para apreender entendimentos compartilhados acerca dos valores e características distintivas da organização. Já a segunda se refere ao estudo da imagem e reputação, voltando-se para o somatório de sensações e percepções dos *stakeholders* sobre a organização em questão (ALMEIDA, 2005).

Na década de 1980, Albert e Whetten (2005) também trataram de casos de identidade organizacional dupla ou múltipla. Assim, existem variadas razões para a existência e a concepção de diversas identidades numa organização, entre elas: a grande complexidade das organizações, que impede a formação de apenas uma identidade; a classificação da identidade organizacional, que muda ao longo do tempo; e a formulação imprecisa e negligenciada da identidade por parte das organizações.

A identidade organizacional é formada por um processo de comparações interorganizacionais e reflexões sobre isso ao longo do tempo. Questões sobre identidade

surtem nas organizações particularmente nos momentos da sua formação; de perda de um elemento sustentador da identidade; de revisão da razão de ser da organização; de rápida expansão; de mudança no *status* coletivo; e de redução de gastos. Em tais situações, as organizações estão propensas a mudar de identidade ou a assumir uma identidade dupla ou múltipla (ALBERT; WHETTEN, 2005).

Para Almeida (2005, p. 46), o conceito de identidade organizacional projetada:

[...] inclui a identidade corporativa, considerada a tradução visual do que é a organização, mas também incorpora todo o discurso da alta gerência, sobre o que é a organização, que pode ser expresso através de folhetos institucionais, *cdrom*, *homepage*, jornais e/ou revistas internos, palestras, *intranet*, matérias veiculadas na imprensa, anúncios, campanhas promocionais e institucionais, dentre os vários meios e ações de comunicação adotada pela organização como forma de se posicionar interna e externamente (ALMEIDA, 2005, p.46).

A partir dessa definição, é possível notar a grande influência da formação ideológica da alta gerência na construção da identidade projetada, pelo uso de diferentes mecanismos de comunicação. Contudo, observa-se nas últimas décadas uma crescente facilidade no intercâmbio de informações e de símbolos entre os públicos externos e internos das organizações. Diante disso, constata-se uma relativa perda de controle, por parte da alta administração, sobre as informações que circulam a respeito da organização e de suas representações (SOUZA; LIMA; SOARES, 2006).

A concepção de identidades múltiplas oferece uma perspectiva de análise que a identidade organizacional não pode ser auto produzida, mas é, sempre, o fruto da relação entre aquilo que são os sujeitos que a compõem e a própria dinâmica organizacional. Nesse sentido, Dutton e Dukerich (1991) propuseram um modelo de análise do processo de construção da identidade organizacional. Tal perspectiva toma como referência dois eixos de análise: de um lado, aquilo que o membro acredita ser distintivo, central e duradouro em relação à organização e, como tal, contribui para a produção de sua própria identidade; de

outro, baseado nas crenças sobre o que as pessoas de fora da organização pensam sobre ela. Aqui, a organização é produtora de auto estima, não apenas a partir de seus atributos, mas também da imagem que o público externo faz dela e sobre seus agentes. O processo organizacional constitui-se em mediador na construção da imagem dos sujeitos.

O critério que pretende estabelecer o caráter distintivo da identidade organizacional, embora não seja do ponto de vista de Albert e Whetten (2005) uma propriedade mensurável, pode ser traduzido de diversas maneiras, tais como: objetivos organizacionais estratégicos, missão, proposições ideológicas, valores, filosofia ou cultura específica. Esses autores argumentaram que os estudiosos do tema deveriam considerar a possibilidade de as organizações não terem uma identidade unidimensional ou única. Em geral, elas são híbridas, ou seja, compostas de múltiplos tipos de identidades. O que pode ocorrer é a identidade organizacional se estruturar e se manter por meio de interações que indiquem uma semelhança de percepções dos membros internos.

A identidade organizacional decorre da auto percepção ou da auto imagem dos membros, que convergem para um consenso em torno de uma imagem interna da identidade organizacional. Essa identidade pode ser considerada derivada da representação compartilhada dos integrantes da organização, em face daqueles com quem ela interage. Da mesma forma, a identidade organizacional é vista como elemento-chave interpretativo do senso compartilhado da realidade (MACHADO-DA-SILVA; NOGUEIRA, 2001).

Elsbach (1994) ressaltou que a identidade de uma organização reflete seus atributos centrais e diferenciadores, incluindo os valores essenciais, os modos de desempenho e de agir e os produtos. Considerando os indivíduos que participam da organização, a identidade organizacional é fruto do esquema cognitivo ou da percepção dos atributos essenciais e distintivos da organização, da situação e do posicionamento da organização em relação às demais organizações. Alvesson (1994) acrescenta que o senso



compartilhado de continuidade da organização pode estar amparado na percepção manifestada nos discursos e narrativas que operam a estabilidade da ordem social ou grupal, complementados pelos hábitos e recursos de comunicação (figuras conceituais, metáforas, signos e outros).

A identidade organizacional pode ser resultante também da imagem externa, isto é, da forma pela qual a organização é percebida por aqueles com quem ela interage, por exemplo: clientes e fornecedores (ALVESSON; BERG, 1992; ENGELS; BLACKWELL; MINIARD, 1995).

#### **4.2.3 Níveis individual e coletivo na identidade organizacional**

Coutinho (2000) ponderou ser importante o papel fundamental exercido pelas relações sociais cotidianas na construção das identidades individuais e coletivas, sendo um elemento fundamental nesse processo o poder que cada um dispõe de se impor como diferente na sua relação com o outro, sendo essa uma transformação contínua, embora exista uma unidade na identidade de cada um.

Wood Jr. e Caldas (1997, p. 15), ao analisarem a identidade individual, concluíram que o ser humano é composto de um mosaico de identidades que interagem e articulam-se de forma dialógica. Se se transpuser esse conceito para as organizações, pode-se dizer sobre a possibilidade da convivência de várias identidades organizacionais. Segundo os autores, “a identidade moderna é múltipla: um *self* que corresponde a um contexto social-plural”.

Em relação ao conceito de identidade, para Berger e Luckman (1967) ela é o elemento-chave da realidade subjetiva e se encontra em relação dialética com a sociedade. De um lado, a identidade seria formada, conservada e/ou remodelada por processos sociais,

determinados pela estrutura social. De outro, ela reage sobre a estrutura social, procurando mantê-la ou modificá-la. As estruturas sociais históricas engendram tipos de identidade, elementos relativamente estáveis da realidade social objetiva, mas isso não significa a formulação de uma identidade coletiva. O nível individual, interpessoal, organizacional e societário está em constante interação. As relações de um nível para outro são complexas e interdependentes. O indivíduo se desenvolve e constrói a sua identidade em sua relação com o outro e, também, por sua inserção organizacional e social específico.

Batista (1994) relata que um indivíduo que se identifica com a organização a que pertence somará esforços para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. De maneira inversa, aquele que não se identifica com a organização a que pertence ou cuja identidade começa a ser desvirtuada da identidade coletiva começará a desenvolver, consciente ou inconscientemente, cada vez menos esforços ou até mesmo negativos para a consecução dos objetivos organizacionais. Assim, a perda da identidade por parte de determinados membros é um processo negativo para o desenvolvimento da organização.

Nem sempre as pessoas estão conscientes dos atributos que definem a identidade organizacional. Eles podem permanecer subliminares para os membros organizacionais até que a identidade seja ameaçada ou desafiada (ALBERT; WHETTEN, 2005; FIOL, 1991). Muitas vezes, alterações consideradas importantes no aspecto ambiental, como as promovidas por novas normas que regulamentam o setor ou aquelas provocadas por redefinições de posicionamento estratégico entre concorrentes, podem desvelar ou tornar mais evidente a identidade coletiva da organização.

Coutinho (2000) informa que diversos autores investigaram as pressões que o ambiente de trabalho nas organizações exerce sobre o modo de ser dos trabalhadores, apresentando concepções teóricas diferentes a respeito de identidade no trabalho. Alguns acreditam que os sujeitos se inserem nas organizações de trabalho com suas identidades já

previamente constituídas. Outros estudam as organizações modernas como espaços de dominação subjetiva e de identificação com os seus objetivos. Assim, as identidades dos trabalhadores estão cada vez mais submetidas às políticas de gestão da força-de-trabalho praticadas nessas organizações. Existem ainda aqueles que adotam concepções intermediárias, analisando as transformações por que passam as identidades dos trabalhadores, cada vez mais solicitadas pelas estratégias de gestão que buscam seu envolvimento, contudo, admitindo a possibilidade de resistência às imposições organizacionais.

Labounoux (1987) também considera possível que os integrantes das organizações resistam às imposições oficiais, ainda que dentro de certas limitações. Mesmo impotentes diante das pressões organizacionais, os atores não são levados a se identificar com a organização, mas podem questionar suas próprias identidades, pela perda de referências e pressão para a adoção de uma “identidade plasmada”. Entre as estratégias de resistência encontradas está o distanciamento, uma espécie de dissidência interior; ou, ainda, o desdobramento, que implica uma encenação da vida organizacional e um distanciamento do real. Também podem surgir estratégias coletivas por meio de identificações recíprocas entre atores que desenvolvem uma cumplicidade.

A identidade organizacional também pode ser ressaltada quando seus membros observam a eclosão de inconsistência com as estratégias da organização ou quando as ações individuais de seus membros contradizem a identidade ou a imagem da organização (ALVESSON, 1994). Quando isso ocorre, provavelmente as ações individuais ou coletivas interrompem o curso normal de funcionamento organizacional, levando os participantes a questionar sobre a finalidade e a natureza das atividades. Constituem momentos de revisão, aprofundamento e ampliação da consciência a respeito do que eles acreditam definir a

organização. Possivelmente, são momentos para rever a extensão da conexão que os trabalhadores mantêm com a organização.

Labounoux (1987) descreve, ainda, que os sujeitos se inserem nas organizações de trabalho com identidades previamente constituídas, pois acredita que as tentativas das empresas de unificação das representações ou de definição de uma “cultura” têm impacto limitado sobre a maioria dos seus membros. Para ele, a organização reúne atores com vínculos anteriores e exteriores a ela e com atribuições bastante diferentes, revestindo a organização de significados diversos.

Lima (1996, p.8) apresentou o mesmo tipo de concepção, considerando que “os indivíduos intervêm na organização com sua experiência passada, a sua história e, principalmente, com a sua identidade já consolidada ou em evolução”. Para essa autora, a organização não cria ou modela as identidades de seus integrantes, mas pode utilizar-se das fragilidades na consolidação dessas identidades, criando situações que permitam a identificação, ainda que ilusória, dos trabalhadores. No seu estudo, Lima (1996) analisou uma empresa que vinha priorizando a admissão de jovens ainda em fase de consolidação de identidades, o que os tornava mais vulneráveis frente às pressões da organização.

Assim, os dois autores, Labounoux (1987) e Lima (1996), como dito anteriormente, consideram que os sujeitos se inserem nas organizações com identidades previamente constituídas, contudo, o primeiro acredita que estas têm possibilidades limitadas de ação sobre esses sujeitos e Lima (1996) enfatiza os recursos de que as organizações dispõem para mobilizar processos para a identificação dos seus trabalhadores com os objetivos organizacionais.

Pagès (1987) destaca o papel das organizações como espaço de dominação de seus integrantes. Dessa forma, os trabalhadores se encontram impotentes para fazer frente às pressões da organização, que “transforma e explora em seu proveito as contradições

individuais assumidas coletivamente por eles” (PAGÈS, 1987, p.31). Esse autor se refere ao que é chamado de organização hipermoderna, capaz não só de antecipar, mas também de prevenir os conflitos antes que se transformem em conflitos coletivos. Nesse tipo de empresa, o processo de identificação dos trabalhadores se despersonaliza, abandonando a figura da chefia e passando a se estabelecer diretamente com a organização. Se por um lado o trabalhador se liberta da autoridade do chefe, com o qual era obrigado a se identificar, por outro cai sob a tutela “de uma entidade impessoal que penetra na sua vida e na sua alma, de ponta a ponta” (PAGÈS, 1987, p. 37). Dessa forma, observam-se a crescente abstração das relações de poder e o reforço dos mecanismos de dominação, que visam a isolar os indivíduos e a impedir a expressão coletiva das reivindicações.

Enriquez (1997) também ressalta o poder de dominação das empresas modernas, dotadas do que ele denomina de uma estrutura estratégica na qual o objetivo econômico é disfarçado num discurso que valoriza o bem-estar das pessoas. Esse tipo de empresa se propõe a realizar a combinação impossível entre o modelo japonês, que valoriza o esforço coletivo, com o modelo individualista americano. Para o autor, o indivíduo nunca esteve tão submetido às organizações, contraditoriamente fazendo com que ele se sinta livre e criativo. Isto significa que o empregado está numa armadilha tão sutil que chega a reivindicar essa prisão. Ocorre uma identificação com a empresa e com os chefes, criando uma espécie de servidão voluntária.

A questão do poder é também abordada por Sainsaulieu (1988), que estabelece estreita relação entre poder e identidade individual. As possibilidades de acesso e defesa da identidade, impondo-se como diferente do outro, dependem, entre outros fatores, das situações de trabalho em que o sujeito está inserido. Para o autor, a organização é um lugar de lutas de poder freqüentes, na qual os diversos integrantes têm acesso desigual às fontes

de poder. Esse acesso ao poder depende do lugar ocupado e das relações sociais estabelecidas por esses integrantes.

Nas suas investigações, Sainsaulieu (1988, *apud* COUTINHO, 2000) identificou categorias profissionais com diferentes estratégias, individuais e coletivas, de sentir e reagir às situações de trabalho. Assim, ele pôde observar as formas de resistência dos trabalhadores às pressões organizacionais, assinalando que, embora existam ganhadores e perdedores nas trocas cotidianas, os que dominam não o fazem de forma absoluta, já que os dominados podem resistir ou mesmo suportar essas pressões.

Há uma redefinição das identidades nas empresas que propõem a integração ao “espírito casa”, conforme Sainsaulieu (1988, p.337). Tal como a empresa hipermoderna, descrita por Pagès (1987), a “casa” se apresenta como uma coletividade anônima, que dissolve as relações interpessoais com as quais o sujeito pode se identificar e o leva a desenvolver “uma identidade por negação de si mesmo e de seu papel particular”.

A mobilidade social, decorrente das possibilidades de promoção presentes nesse tipo empresa, é um elemento a mais para a perda de referência dos atores sociais, facilitando sua identificação com a empresa. Contudo, a ameaça de desemprego, como expõe Sainsaulieu (1980), pode atingir o “espírito casa”, já que a ausência de um futuro assegurado modifica os valores dos integrantes das empresas, que podem não se sentir mais seguros e integrados à empresa.

Para Elsbach e Kramer (1996), quando os membros de uma organização percebem que a identidade organizacional está ameaçada, eles tentam proteger tanto o pessoal interno e externo quanto as percepções da organização, não associando as suas identidades às da organização. Reciprocamente, segundo Pratt e Foreman (2000), é ainda o desejo da ordem e da estabilidade que pode suportar a manutenção de caracterizações

estáveis da identidade organizacional, pois não se pode parar o tempo ou a possibilidade de sua existência, nem os conflitos de pluralidade da identidade organizacional.

Os cientistas sociais Maslow e Herzberg salientaram que se a organização for um ambiente capaz de satisfazer as exigências dos indivíduos, estes poderão crescer e expandir-se, encontrando a sua satisfação e auto realização ao promover os objetivos da organização.

#### **4.2.4 Identidade organizacional e contrato psicológico**

Rodrigues e Child (2005) chamam a atenção para a relação entre a identidade organizacional e o contrato psicológico entre os funcionários e a empresa, ou seja, a percepção daqueles em relação ao cumprimento das obrigações desta. Robinson e Rousseau (1994) definem o contrato psicológico como contrato implícito, não formal, que se refere às percepções mútuas de direitos e obrigações entre os membros da organização e a organização, no relacionamento de emprego. A natureza dessas obrigações pode ser material, quando envolvem os termos econômicos do contrato; ou pode ser de natureza subjetiva, quando se referem aos valores institucionais ou à qualidade de relacionamentos na organização. Algumas características do contrato psicológico, tal como salário e estabilidade de emprego, podem ser entendidas como reconhecimento à integridade das identidades pessoais dos empregados.

Outras características do contrato psicológico podem afetar a integridade de identidade pessoal indiretamente, tal como esses ligados ao clima interno da organização e aos relacionamentos (BURKE; TANOIRO, 2000, *apud* RODRIGUES; CHILD, 2005). Grandes mudanças na identidade organizacional podem causar um rompimento desse tipo de contrato, visto que o funcionário deixa de se identificar com a organização

(RODRIGUES; CHILD, 2005). Child e Rodrigues (2004) enfatizaram que o contrato psicológico se enfraquece quando a empresa muda as suas diretrizes e a nova identidade organizacional representa uma violação dos compromissos firmados anteriormente entre a organização e seus membros. Se essa infração estende-se às provisões fundamentais do contrato psicológico, um "abuso de confiança" ocorre, o qual é responsável por conseqüências negativas na identificação do empregado com a organização.

Uma redefinição administrativa da imagem da empresa pode representar uma ameaça para a base psicológica de envolvimento do empregado com a organização, especialmente se os termos do contrato de emprego são alterados (FIOL, 2002). As organizações atraem lealdade dos membros por dedicação a missões e causas socialmente bem estimadas (THOMPSON; BUNDERSON, 2003). Os membros da organização podem considerar algumas novas características da organização inaceitáveis porque elas infringem atividades de valor (FIOL, 2002). Assim, os atributos de valores dos empregados frente aos aspectos diferentes do contrato psicológico tornam-se subjetivos e até mesmo desvinculados dos termos reais do contrato (ROBINSON; ROUSSEAU, 1994). Os empregados estarão mais propensos a se identificar com a organização se sentirem claramente que estão sendo adequadamente tratados e respeitados pela organização (TYLER; DEGOEY, 1996). Uma lesão do contrato psicológico pode ser percebida, havendo abuso de confiança, quando a gerência não consegue cumprir obrigações que diretamente afetam os interesses centrais dos empregados, tal como a estabilidade de emprego, salário e promoção, criando nos empregados sentimentos de ressentimento e dando origem à apatia e a um sentido de impotência (BROCKNER; SIEGEL, 1996).

Para Collinson (1988), é possível aos empregados reagir ao abuso de confiança em modos diferentes, dependendo de suas capacidades de articular seus interesses e expressar seus pareceres à organização, como fabricar imagens da organização criticando-a



e, da mesma forma, quanto ao abuso de confiança da gerência. Podem usar metáforas e humor subversivo como um meio de criticar a gerência e estimular uma reavaliação da posição da organização quanto aos seus empregados sem incorrer nos custos de um conflito aberto.

### **4.3 Impactos da terceirização na identidade organizacional**

Sob o ponto de vista da terceirização de uma organização, a identidade organizacional é constituída pelo conjunto de representações que os seus integrantes formulam sobre o significado dessa organização em um contexto social. A identidade “depende de como seus integrantes compreendem a si mesmos como parte da organização” (WHETTEN; GODFREY, 1998, p.33). É importante entender que a noção de representação construída pelos observadores externos trata da imagem organizacional e não da identidade, apesar de haver uma relação complementar entre esses dois fatores (DUTTON; DUKERICH, 1991).

Existe ainda complementaridade entre a identidade e a cultura, pois a identidade influencia amplamente a cultura (HATCH, 1997; HATCH; SCHULTZ, 2004), na medida em que a cultura engloba todos os símbolos e valores com os quais os indivíduos vivenciam essas representações. A identidade das organizações é construída pelos seus integrantes a partir da cultura em que vivem.

Silva (2003) destaca que o novo período da história das telecomunicações brasileiras, marcado pelas privatizações em 1998, também pode ser caracterizado pela incerteza dos trabalhadores em relação ao futuro, pois estar empregado em uma empresa do setor não mais representa estabilidade e inclusão num pilar de direitos adquiridos, tal como era no passado. Em síntese, isso significa que as empresas de telecomunicações

alteraram suas políticas de recursos humanos, reduzindo consideravelmente os benefícios adicionais não previstos na legislação trabalhista, estabelecendo remunerações mais próximas do mercado e rompendo com a estabilidade funcional até então praticada.

A nova realidade do setor, marcada pela competição entre empresas privadas, fez com que as relações de trabalho começassem a dar sinais de preconização, principalmente em virtude das terceirizações realizadas pelas operadoras de telefonia fixa. Entre as funções operacionais transferidas para outras organizações, cabe destacar: a instalação de telefones, a manutenção da rede interna e externa, a execução de projetos de expansão e o atendimento ao usuário no setor de tráfego, as quais muitas vezes escondem um processo de quarteirização ou quinteirização (DIEESE, 2000; RUDUIT, 2001). Embora isso não seja uma regra, pode ocorrer a precarização das relações trabalhistas. De acordo com Silva (2003), a precarização significa baixos rendimentos e exclusão do mercado de trabalho formal, o qual é a porta de entrada do trabalhador para ter assegurados seus direitos trabalhistas e seu acesso aos serviços da Previdência Social.

O aumento do emprego precário, caracterizado pela falta de segurança de emprego no setor de telecomunicações, foi constatado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), em estudo sobre emprego, empregabilidade e igualdade de oportunidades no setor de telecomunicações em âmbito mundial. Para a OIT, as mudanças nas estratégias de atuação das empresas e nas relações de trabalho, ocasionadas pelas privatizações, são os principais fatores que contribuíram para essa nova realidade:

No informe geral de 1991 elaborado pela Comissão Paritária da OIT, assinalava-se que no processo de reforma estrutural havia sido sacrificada a segurança no emprego, de forma que havia aumentado o emprego precário nos serviços de telecomunicações. A mudança de uma lógica de serviço público/tecnológico para uma lógica comercial implicou a reestruturação das telecomunicações, a reorganização das empresas por tipo de mercado e a diminuição da prioridade, concedida, desde então, às funções consideradas de interesse geral. As funções do serviço público e as orientadas ao cliente seguem coexistindo, como se verifica no capítulo 6 do informe geral, em relação ao serviço universal, porém a repercussão

da reforma sob a condição jurídica dos trabalhadores e a forma com que estes trabalham têm sido muito marcadas [...]. Uma das principais conseqüências da liberalização foi o desaparecimento da condição de funcionários públicos aos trabalhadores, pelo menos nas telecomunicações (OIT, 2002, p.103-104).

Contudo, é importante salientar que terceirização não necessariamente é sinônimo de precarização. Conforme Rudit (2001), em seu estudo sobre as relações interfirmas e emprego nas empresas prestadoras de serviços para a Companhia Riograndense de Telecomunicações (CRT), no estado do Rio Grande do Sul:

As relações interfirmas e o emprego na rede de empresas se apresentam multiformemente: a rede é compatível tanto com relações cooperativas e com emprego não precário, quanto com relações subordinadas e empregos precários. Tal multiformidade somente é apreendida desde uma perspectiva não dualista, que considera a multidimensionalidade na definição das características das redes de empresas (RUDUIT, 2001, p.164).

Entre os diversos, e por vezes conflitantes, enfoques, o de Henkin (1995) reúne o mais alto número de adeptos. Assim, o verbo “terceirizar” denota iniciativas de externalização das atividades de apoio, sobretudo as administrativas: de limpeza, segurança patrimonial, refeições, etc. Todavia, mais recentemente, outras atividades têm sido objeto de terceirização: seleção, treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, pesquisa de mercado, publicidade, vendas, contabilidade e as atividades de informática, entre outras. Por outro lado, a externalização das tarefas diretamente relacionadas ao objeto social da empresa, ou seja, às suas atividades finalísticas, é designada “subcontratação”.

Mocelin (2005) relata que o setor de telecomunicações no Brasil serviu como parâmetro para se verificar a possibilidade da terceirização que demonstrou ser potencial processo para modificar qualitativamente uma organização, em virtude de ser um setor diferenciado, tanto na estrutura organizacional das operadoras de telefonia e suas relações com as empresas-terceiras, quanto na própria organização construída na empresa-terceira.

Essas empresas-terceiras parecem que se têm apresentado como organizações que se prezam por boas condições de emprego, mas, é inegável, com salários substancialmente baixos em relação aos praticados nas operadoras e com uma situação distante da estabilidade do antigo monopólio estatal.

No setor brasileiro das telecomunicações, após a privatização em 1998, houve o *boom* da terceirização. Houve algum tipo prematuro de terceirização na época das estatais, em atividade auxiliar atendendo demandas locais, caracterizado por subcontratação. Após a privatização, formou-se um terreno mais propício para que a subcontratação se transformasse em terceirização. As operadoras de telefonia orientadas pela lógica de enxugamento de quadros e aumento de produtividade passaram a terceirizar cada vez mais suas atividades, chegando ao momento atual, em que apenas gerenciam e monitoram as empresas que prestam o serviço terceirizado para elas. As atividades de instalação e manutenção de rede, operação virtual de rede, comercialização de serviços, teleatendimento, causas trabalhistas, entre outras, foram terceirizadas em sua maioria.

A adoção do novo paradigma produtivo se justifica na qualidade de produtos e serviços, articulada pela requalificação da mão-de-obra, pela flexibilização organizacional e pela parceria numa rede de empresas. No caso do Brasil, a introdução do novo paradigma se chocou com a crise econômica do final dos anos 80, com a instabilidade econômica e com a participação assimétrica na globalização de mercados. Dessa forma, a literatura observou primeiramente que a mudança nas empresas brasileiras foi marcada pela redução de custos, lançando mão da qualidade dos serviços.

São três as perspectivas que competem nesse campo da terceirização: duas opostas e uma intermediária. De um lado, encontra-se a perspectiva defendida por Queiroz (1992), a chamada “otimista”. Esta consiste em argumentar que, após a terceirização de atividades, há uma relação de crescimento significativo da produtividade de uma empresa

diretamente proporcional à elevação da qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Nessa ótica, as empresas-terceiras são mais especializadas que a empresa-mãe quanto às atividades para elas repassadas. Em decorrência de mais *know-how*, as empresas-terceiras também têm elevação de qualidade, inclusive de mão-de-obra.

Oposta a essa visão está a perspectiva “pessimista”, na qual a terceirização, de acordo com Borges e Cruck (1993), é percebida a partir de características negativas associadas ao processo. Esse discurso fundamenta-se na precarização do emprego obtido após a terceirização nas empresas, entendendo-se que a busca pela diminuição dos custos de produção acarreta perda por parte do trabalhador, refletida na diminuição dos salários, aumento da jornada de trabalho, diminuição dos benefícios e das condições de trabalho na empresa-terceira. Isto reflete o aumento das tensões entre os trabalhadores, o sindicato e a empresa, além das implicações sociais de todas essas reduções. A perspectiva pessimista geralmente apresenta um problema metodológico, o de comparar uma situação presente com uma “situação do passado que não mais voltará”, no caso brasileiro, a “estabilidade do serviço público”.

A terceira perspectiva, chamada de “dualista”, sugere a possibilidade de serem criados diferentes modos de terceirização, adaptados cada um ao contexto, história e estrutura de cada setor, país, economia e não a um único homogêneo e rígido modelo (GITAHY, 1994). Nessa concepção, é possível que diversos tipos de terceirização coexistam. Essa é uma abordagem mais complexa, pois avalia os diferentes indicadores de cada indústria e percebe as sutilezas que possibilitam uma diferente elaboração do processo. Assim, torna-se possível localizar formas de terceirização com maior ou menor configuração de precarização, em que diferentes sistemas estejam combinados com diferentes tipos de contrato, diferentes perfis sócio-demográficos de mão-de-obra e diferentes condições de trabalho.

Para trabalhar com outra cultura, numa relação de terceirização, uma das empresas, ou ambas, têm que efetuar ajustes baseados nos entendimentos a respeito de suas diferenças culturais. Desse modo, é possível inferir que a terceirização pode trazer mudanças para a cultura e a identidade organizacional das empresas, podendo-se colocar, ou não, a sobrevivência organizacional em risco (VALENÇA; BARBOSA, 2002).

Os estudos da identidade referentes às organizações, em sua maioria, incorporam uma multiplicidade relacional. O indivíduo inserido na estrutura organizacional constrói sua identidade em relação à organização e a outras categorias subjacentes, como o grupo de trabalho, uma unidade, departamento, um grupo da mesma idade, pequenos grupos com características próprias. Assim, cada membro da organização interage pessoal e simbolicamente uns com os outros, formando e reconhecendo identidades. Nesse sentido, o processo de construção das identidades individuais e organizacionais, de acordo com Pimentel *et al.* (2005):

[...] está baseado num processo dialético de interpretação, reconhecimento e legitimação referenciados em outros agentes que, no caso, são indivíduos, grupos, organizações ou grupos de organizações que estariam dispersos no macroambiente social e institucional e num determinado espaço físico e simbólico (PIMENTEL *et al.*, 2005).

A dispersão citada por Pimentel *et al.* (2005) envolve os elementos humanos na ocasião da aplicação do processo de terceirização na organização. Nesse aspecto, as perspectivas de integração, diferenciação e fragmentação de Martin (2002) serão elucidadas no subitem seguinte, propondo-se uma análise teórico-metodológica para avaliarem-se as manifestações da identidade em processos de terceirização.

#### **4.4 Manifestações da identidade sob as perspectivas da integração, diferenciação e fragmentação**

Os estudos de Martin (2002) permitem entender as manifestações dos membros organizacionais em relação à organização. Assim, a autora trabalha as perspectivas da integração, diferenciação e fragmentação para entender as reações dos indivíduos e grupos das organizações sobre os aspectos organizacionais. Pela **integração**, é possível entender as manifestações que indicam um consenso em torno das propostas da alta administração da organização. Com a perspectiva da **diferenciação**, pode ser possível verificar as diferentes posições dos membros da organização no tocante às mudanças propostas. Sob o enfoque da **fragmentação**, consegue-se apurar os posicionamentos ambíguos e as múltiplas interpretações dos trabalhadores em relação às mudanças organizacionais. Martin (2002) propôs que estudos utilizando as três perspectivas teóricas fossem utilizados para entenderem-se as manifestações de identidade no ambiente organizacional. O presente trabalho usa abordagem teórico-metodológica que comporta as perspectivas propostas por Martin (2002).

##### **4.4.1 Sobre a integração**

A perspectiva da integração foca as manifestações da cultura que possuem significados consistentes, como é o caso da identidade organizacional. Essa estrutura admite o consenso claro, porém não unânime, e exclui a ambigüidade como fator de análise. No estudo da identidade organizacional, a partir do paradigma “integração”, cada

manifestação mencionada é condizente com o precedente criado por meio de uma rede de retroalimentação mútua.

Existem muitas histórias, acontecimentos e personagens que criaram as empresas e os atos de pessoas que tiveram por objetivo solidificar a identidade organizacional, para preservar certos valores. Portanto, o consenso entre os membros em relação à identidade organizacional e à consistência da manifestação cultural, com foco na liderança nas características centrais, é o paradigma integração.

O desenvolvimento do consenso sobre a adaptação interna e a integração organizacional é observado quando se investiga a história da organização ou os níveis ambientais, cognitivo e emocional de um determinado grupo de pessoas.

Os fundadores das organizações influenciaram e ainda influenciam na formação da identidade da organização na medida em que escolhem seus sucessores e decidem sobre os elementos-chave que difundirão suas orientações. Essa perspectiva abarca a visão de uma série de pesquisadores com focos de análises convergentes, que exploram os valores da administração de topo e os aspectos simbólicos da vida cultural, como os rituais, as histórias e os pressupostos básicos (DEAL; KENNEDY, 1999; SCHEIN, 1999). Assim, nenhuma cultura ou identidade organizacional é expressa sem que aconteça a identificação organizacional dos empregados, sem a interiorização (integração) destes. Nesse processo, a construção e a irradiação dos elementos culturais iniciam-se com a identidade organizacional, idealizado pelos portadores dos padrões culturais dessa organização.

#### **4.4.2 Sobre a diferenciação**

A perspectiva da diferenciação e a manifestação das subculturas são abordagens que contrariam a visão homogênea e integradora da identidade organizacional e são



caracterizadas pela diferenciação e diversidade no ambiente organizacional. A identidade organizacional no paradigma “diferenciação” busca inconsistências, falta de consenso e fontes culturais não centradas na liderança (MEYERSOM; MARTIN, 1987).

Sob a interpretação de Morgan (1996), as organizações são minissociedades que têm padrões distintos para interpretar a cultura dominante, verdadeiras subculturas que se formam quando os indivíduos apresentam similaridades de valores, sentimentos e atitudes em relação às normas ou novas condutas gerenciais. Pode-se chamar a isso de identidade organizacional. Na diferenciação, embora haja existência de diversas equipes com visões comuns, percebe-se a presença de cultura diferenciada e uma identidade diferenciada na organização.

Na perspectiva da diferenciação, verifica-se que pessoas de diferentes funções (finanças, marketing, produção, vendas) desenvolvem culturas e identidades diferentes e próprias. Parker (2000) encontrou três fontes de diferenciação em estudos de casos organizacionais: a) profissional e ocupacional; b) conectada à idade ou ao tempo de serviço; c) espacial e funcional relativa à localização geográfica e à função do trabalho.

A teoria da identificação social e a teoria das relações intergrupais argumentam que os indivíduos podem se sentir mais ou menos identificados com grupos de identidade (ALDERFER; SMITH, 1982). Essa teoria postula existirem dois tipos de grupos dentro do interior das organizações: a) grupos de identidade; b) grupos organizacionais.

No primeiro, os membros têm visões similares por terem compartilhado alguma característica biológica ou experiências de vida semelhantes. O grupo organizacional é formado por pessoas que possuem cargos organizacionais comuns e vivenciam práticas equivalentes no exercício do trabalho. Com a perspectiva da diferenciação confirma-se, então, que dentro das subculturas pode-se perpetuar um nível de integração, uma vez que os indivíduos, com as suas agendas e o constante conflito nas relações interpessoais,

acabam por comprometer o compartilhamento comum dos valores que aproximam os subgrupos (MARCH; OLSENN, 1976).

#### **4.4.3 Sobre a fragmentação**

A perspectiva da fragmentação por si só já demonstra que a identidade organizacional é incerta no ambiente. De acordo com a visão integração e a diferenciação, a ambigüidade é vista como gerenciável. Sob a luz da fragmentação não existe possibilidade para o compartilhamento de um conjunto integrado de valores, salvo a conscientização da ambigüidade. A falta de clareza e as interpretações irreconciliáveis são simultaneamente acolhidas e legitimadas. O espírito de comunicação, de união e informalidade é contraditório nas práticas gerenciais do dia-a-dia. No ambiente cultural das empresas, a ambigüidade não é só o resultado de certas características do mundo externo, mas também uma percepção individual de todos os fenômenos ocorridos ao redor (PARDINI, 2004, p. 83).

Na visão fragmentada, a organização forma um conjunto de aspectos culturais nos quais prevalecem interesses contraditórios advindos de interpretações distintas do que é bom e o que é ruim. Payne (2001) admite que as culturas consistentes com a perspectiva fragmentada são muitas difusas em termos de crenças e identidades dos comportamentos produzidos pelos seus membros, muito em razão de os indivíduos seguirem seus próprios fins em detrimento da causa coletiva. Por isso, existe um baixo consenso na organização e as atitudes e comportamentos correntes revelam-se mais debilitados do que os valores.

Considerando-se possíveis contradições entre a identidade organizacional concebida por diferentes perspectivas e objetos focais, Carrieri (2003) afirmou que se pode falar tanto de traços de identidade homogêneos e únicos como também de traços de

identidades grupais e fragmentadas nas organizações. Estudando ambos, seria possível melhor compreensão da identidade e da cultura das organizações. Paralelamente, Pratt e Foreman (2000) descreveram que a organização possui identidade múltipla quando existem diferentes concepções do que é ser central, distintivo e duradouro na mesma. As identidades múltiplas estão associadas a grupos específicos intra-organizacionais, que podem estar ou não em oposição. Com a fragmentação, entende-se que as situações comumente consideradas problemáticas devem ocorrer em função das múltiplas interpretações (PARDINI, 2004).

## 5 O CAMINHO METODOLÓGICO

Ferreira (2004) considera o significado da palavra método como o “caminho pelo qual se atinge um objetivo”. E, de forma ampla, método de pesquisa significa escolher os procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos (MARCONI; LAKATOS, 2003). A escolha do melhor instrumento de investigação a ser utilizado deve estar resguardada pela natureza do estudo e pelo seu nível de aprofundamento e complexidade. Nesse procedimento, é salutar que a opção do pesquisador esteja orientada para os caminhos naturais do método científico, que consiste em delimitar um problema, realizar observações e interpretá-las com base nas relações encontradas nas teorias existentes (PARDINI, 2004).

Conforme Pimentel *et al.* (2005), a ocasião da aplicação do processo de terceirização na organização envolve os elementos humanos. Nesse aspecto, as perspectivas de integração, diferenciação e fragmentação de Martin (2002) representam manifestações de uma realidade de ordens múltiplas. Em virtude do envolvimento do ser humano no processo de terceirização, algumas considerações de ordem ontológica merecem complementar a abordagem desta dissertação. O termo “ontologia” designa originalmente uma das áreas do estudo da Filosofia, a área que se ocupa do conhecimento dos princípios e fundamentos últimos da realidade e dos seres (CHAUI, 1999). A palavra é composta de duas outras, *onto* e *logia*, e significa

o estudo ou o conhecimento do Ser, dos entes e das coisas tais como são em si mesmas, real e verdadeiramente, correspondendo ao que Aristóteles chamara de filosofia primeira, isto é, o estudo do Ser enquanto Ser (CHAUI, 1999, p. 183).

Segundo Guarino (1995), a ontologia se refere a um artefato constituído por dois componentes: a) um vocábulo específico usado para descrever certa realidade; b) um conjunto de pressupostos explícitos sobre o significado desse vocabulário. Esses pressupostos podem ser apresentados como uma teoria em lógica de primeira ordem, na qual as palavras do vocabulário aparecem com nomes de predicados unitários ou binários, chamados respectivamente de conceitos e relações. Ontologias que apresentam essa característica são algumas vezes chamadas de ontologias formais.

De acordo com Gruber (1993), a ontologia é uma especificação explícita de uma conceitualização, uma visão abstrata do mundo que se deseja representar, consistindo nas relações entre objetos e conceitos que existem no mundo representado. A especificação de uma conceitualização está em definir axiomas que restringem e limitam a interpretação da entidade, além de descrever essas entidades em linguagem natural. Dessa forma, a perspectiva ontológica associa o nome de uma entidade à descrição em linguagem natural do significado desse nome, restringindo e limitando essa definição por meio de axiomas formais. Formalmente, uma ontologia é uma sentença de uma teoria lógica.

A abordagem ontológica neste trabalho aproxima-se das concepções de Uschold e Gruninger (1996), em que a proposta se restringe a evidenciar visões específicas ao domínio particular. No caso deste estudo, o domínio particular refere-se à identidade dos indivíduos com a organização. Nessas visões podem ocorrer questões referentes à organização, quando os membros de uma organização perguntam a eles mesmos: “em qual negócio estamos?” “Quem somos nós como organização?” Ou: “o que nós queremos ser?” (ALBERT; WHETEN, 2005: p.265). Assim, a imagem cognitiva assimilada pelos integrantes da organização reflete a identidade da empresa quando essa imagem cognitiva torna-se um consenso coletivo (DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994, *apud* SCOTT; LANE, 2000; NOGUEIRA; MACHADO-DA-SILVA, 2003). Ruano-Borbalan

(1998) ressalta que as respostas a essas questões são resultantes das identificações das pessoas com a organização, uma vez que não existe identidade sem identificação. A identidade é relacional, ou seja, ela é construída em relação ao outro com o qual o sujeito se identifica ou perde a sua identificação.

Nesta dissertação, para entender as manifestações de identidade no ambiente organizacional em sua multiplicidade de sentidos, foram desenvolvidos estudos utilizando os atributos das perspectivas teóricas de integração, diferenciação e fragmentação propostas por Martin (2002). A realidade múltipla, socialmente construída em uma dada situação, emerge por um processo de indução e também de conhecimento do âmbito das múltiplas realidades edificadas pelos participantes em suas influências recíprocas (LINCOLN; GUBA, 1985, *apud* ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999).

O tipo de pesquisa utilizado neste estudo foi de natureza qualitativa. Conforme Minayo (1999, p.252), a compreensão qualitativa é um movimento totalizador que reúne a condição original, o movimento significativo do presente e a intencionalidade em direção ao projeto futuro. Ela busca “a unidade pluridimensional do ato em sua ligação com cada um e com todos” (SARTRE, 1978, p.161) e a significação profunda que cada época empresta à palavra, ao gesto e ao material ideológico que forma o pensamento humano. Os adeptos das técnicas qualitativas tentam ultrapassar o alcance meramente descritivo do conteúdo manifesto da mensagem para atingir, mediante a inferência, uma interpretação mais profunda (MINAYO, 1999, p.203). A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são elementos básicos no processo da pesquisa qualitativa. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.

## 5.1 Estratégia da pesquisa

Com o intuito de analisar as manifestações de identidade no processo de terceirização no segmento de telecomunicações, foi realizado um estudo exploratório para identificar organizações que terceirizam suas atividades e organizações-terceiras. A escolha das empresas-mãe de telecomunicações partiu dos critérios de identificação das empresas que operam nos segmentos de telefonia fixa e celular no estado de Minas Gerais. A escolha das empresas terceirizadas partiu do critério de absorção, por essas empresas, de grande contingente de funcionários das empresas-mãe. O QUADRO 3 descreve as empresas envolvidas na pesquisa.

QUADRO 3

Empresas pesquisadas

EMPRESAS		ATIVIDADES	ABRANGÊNCIA	Nº ENTREVISTADOS
Tipo	Ramo			
Empresas-mães	Telefonia fixa	Serviços de telefonia convencional ao público em geral e corporações	Todo o Estado de Minas Gerais	5
		Serviços de comunicação de dados		
		Serviços especiais de voz (0800 e outros)		
	Telefonia celular	Serviços de telefonia celular ao público em geral e corporações	Todo o Estado de Minas Gerais	0
Empresas terceirizadas	Telefonia fixa	Serviços de manutenção em sistemas de telecomunicações	Todo o Estado de Minas Gerais	2
	Sistemas de TI	Projeto e implantação de sistemas de Tecnologia da Informação - TI	Todo o Estado de Minas Gerais	7
	Vendas	Comercialização de serviços de telefonia celular	Todo o Estado de Minas Gerais	2

Identificadas essas organizações – uma empresa-mãe no ramo de telefonia fixa, outra no ramo de telefonia celular, e três empresas terceirizadas, sendo duas no ramo de telefonia fixa e uma no ramo de telefonia celular – foram realizados contatos institucionais

da Universidade FUMEC com a empresa-mãe do ramo de telefonia fixa e com uma empresa terceirizada para a autorização da pesquisa. Também foram feitos contatos informais do pesquisador com funcionários das empresas-mães e terceiras selecionadas para a pesquisa.

Nas limitações encontradas para a realização da pesquisa, salienta-se o fato de que a maior parte das entrevistas foi realizada em decorrência dos contatos informais, visto que a empresa-mãe contatada, do ramo de telefonia fixa, não respondeu à solicitação formalizada para a realização da pesquisa. Quanto à empresa-mãe do ramo de telefonia celular, não foram realizadas entrevistas com empregados efetivos dessa organização, devido indisponibilidade dos membros solicitados para a atividade da pesquisa. As entrevistas efetivadas foram realizadas em ambientes diversos, sempre preservando-se a privacidade e o condicionamento ambiental favorável à espontaneidade das respostas dos entrevistados.

Os serviços terceirizados pela empresa de telefonia fixa estudada referem-se às atividades de manutenção de equipamentos de centrais telefônicas, redes de transporte e sistemas agregados de energia efetuadas em 42 localidades da região metropolitana de Belo Horizonte. Esse segmento corresponde a aproximadamente 40% da totalidade dos equipamentos da empresa-mãe no estado de Minas Gerais. A organização de telefonia fixa terceiriza ainda os serviços de desenvolvimento de sistemas de tecnologia da informação (TI) referentes ao faturamento de contas telefônicas, base de dados e aplicativos correlatos. Já os serviços terceirizados pela empresa de telefonia celular referem-se às atividades de vendas corporativas no estado de Minas Gerais.



## 5.2 Coleta de dados e caracterização da amostra

Quanto aos meios de investigação utilizados, foram procedidas entrevistas com pessoas que trabalharam nas organizações-mães e terceiras. O período da análise correspondeu às etapas anterior e posterior à implementação dos processos de terceirização do setor de telecomunicações, nas fases pré e pós-privatização desse segmento.

Na coleta de dados buscou-se explorar nas entrevistas os depoimentos de identidade em relação à empresa-mãe e à empresa-terceira. A entrevista é um instrumento de coleta de dados que se caracteriza pela interação entre entrevistador e entrevistado, na qual o primeiro tem por objetivo a obtenção de informação por parte do segundo, relacionada a um objetivo específico (HAGUETTE, 1992). Neste trabalho foi utilizada a entrevista semi-estruturada. Essa escolha deve-se ao fato desta ser um dos principais recursos de que o investigador dispõe na coleta de informações em pesquisa qualitativa. De acordo com Triviños (1987, p.146):

Podemos entender por entrevista semi-estruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferece amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Dessa maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar da elaboração do conteúdo da pesquisa (TRIVIÑOS, 1987, p. 146).

Na entrevista semi-estruturada, o entrevistador tem participação ativa. Apesar de ser seguido um roteiro, foram feitas perguntas adicionais para esclarecer questões para melhor compreender o processo. Neste estudo, as entrevistas foram realizadas com a alta administração, gerentes, supervisores e funcionários das empresas terceirizadas que já integraram o quadro funcional das empresas-mães.

A amostra compreendeu 11 ex-funcionários das empresas-mães que atualmente trabalham em três empresas terceirizadas, e cinco funcionários efetivos da organização-mãe do segmento de telefonia fixa. As entrevistas realizadas com os funcionários efetivos dessa organização-mãe justificaram-se pela necessidade de obtenção de informações referentes a: a) condução do processo de terceirização; b) mudanças no processo de gestão aplicado sobre as empresas terceirizadas e às respectivas atividades; c) manifestações na transição do processo de terceirização. O QUADRO 4 apresenta a caracterização da amostra por categoria funcional e quantidade de pessoas entrevistadas.

#### QUADRO 4

Estratificação da amostra por categoria e quantidade de pessoas entrevistadas

<b>Funcionários terceirizados e efetivos</b>	<b>Categoria funcional</b>	<b>Quantidade de entrevistados</b>
<b>Terceirizados</b>	Diretor	2
	Gerente de projetos	1
	Coordenador	1
	Arquiteto sistemas TI	1
	Analista de negócios	1
	Analista de produção TI	1
	Consultor de Telecom	1
	Consultor de metodologia e qualidade	1
	Líder de equipe	1
	Técnico de manutenção	1
<b>Efetivos</b>	Coordenador	1
	Líder de equipe	2
	Supervisor de equipe	2
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>

Fonte: Dados de pesquisa.

No roteiro de entrevista procurou-se evidenciar as interpretações individuais sobre a identidade dos indivíduos em relação às organizações-mães e terceiras e os elementos de identificação nessa vivência organizacional. Foram ainda exploradas

detalhadamente as percepções do processo de terceirização. Na investigação, pretendeu-se abordar as principais mudanças ocorridas após a terceirização, as resistências encontradas para implementá-las, as diferenças percebidas entre a empresa-mãe e a empresa contratada e as reações decorrentes das decisões de aplicação do processo de terceirização (APÊNDICE A).

### **5.3 Tratamento e análise dos dados**

#### **5.3.1 Técnica de análise**

Segundo Minayo (1999, p.199), a técnica mais usada para representar o tratamento dos dados de uma pesquisa qualitativa é a “análise de conteúdo”. O termo análise de conteúdo significa mais que um procedimento técnico. Faz parte de uma revisão histórica da teoria e da prática no campo das investigações sociais. Conforme Bardin (1979), pode ser definida como:

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens (BARDIN, 1979, p.42).

De acordo com Minayo (1999, p.200), a análise de conteúdo como técnica científica de tratamento de dados é caudatária de metodologias quantitativas, buscando sua lógica na interpretação cifrada do material de caráter qualitativo. Berelson (1952, p.18 *apud* MINAYO, 1999), um dos autores seminais da análise de conteúdo, define o método como uma técnica de pesquisa que descreve e interpreta de maneira objetiva, sistemática e quantitativa o conteúdo manifestado pelos atores entrevistados. O autor argumenta ainda

que o cálculo de frequências que fornece dados cifrados até a extração de estruturas traduzíveis em modelos é uma hermenêutica baseada na dedução.

### **5.3.2 Análise temática**

Entre os diversos tipos de técnicas de análise de conteúdo, a modalidade de análise temática apresenta-se como uma ferramenta que associa o tema a uma afirmação a respeito de determinado assunto. Ela comporta um feixe de relações e pode ser graficamente apresentada por meio de uma palavra, uma frase, um resumo. Segundo Bardin (1979, p.105), o tema é a unidade de significação que emerge naturalmente de um texto analisado. Para Minayo (1999, p.209), fazer uma análise temática consiste em descobrir os “núcleos de sentido” que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência signifiquem alguma coisa para o objetivo analítico visado. Tradicionalmente, a análise temática caminha para a contagem de frequência das unidades de significação como definidoras do caráter do discurso. Tal metodologia teve o seu foco de investigação na descrição objetiva, sistemática e quantitativa dos conteúdos manifestos em cada relato (BAUER; GASKELL, 2002; DUARTE; BARROS, 2005). A presença de determinados temas denota os valores de referência e os modelos de comportamento presentes no discurso. A análise temática dos dados coletados nesta pesquisa consistiu das seguintes etapas: a) transcrição e revisão dos relatos dos entrevistados; b) leitura exaustiva do material gerado; c) agregação dos dados dos conteúdos das entrevistas nas perspectivas da integração, diferenciação e fragmentação propostas por Martin (2002); d) análise dos “núcleos temáticos”, “subtemas” e “núcleos de sentido” extraídos das entrevistas.

A organização do material foi efetuada conforme orientação de Minayo (1999, p.209), podendo-se, dessa forma, responder a algumas normas de validade:

- exaustividade – que contempla todos os aspectos levantados no roteiro;
- representatividade – que contém a representação do universo pretendido;
- homogeneidade – que obedece a critérios precisos de escolha em termos de temas, técnicas e interlocutores;
- pertinência – os documentos devem ser adequados ao objetivo do trabalho.

O tratamento e a análise de conteúdo dos dados obedecem às seguintes orientações:

- Perspectiva de integração: manifestações de identidade que se aproximam de uma visão de identificação com a situação de terceirização, ou seja, depoimentos que expressam a clareza com que o indivíduo se identifica com a empresa com a qual está vinculado.
- Perspectiva de diferenciação: manifestações de identidade de grupos de indivíduos que se sentem ainda identificados com a organização-mãe, após a ocorrência do processo de terceirização.
- Perspectiva de fragmentação: manifestações que expressam total ambigüidade e conflito de identidades com a empresa-mãe e empresa terceirizada, após o evento da terceirização.

Na interpretação dos significados dos núcleos de sentido, segundo Bardin (1979), a exploração do material realiza-se na transformação dos dados brutos, visando a alcançar o núcleo de compreensão do texto. Neste estudo, os depoimentos dos entrevistados, alinhados com as situações expressas pelos núcleos de sentido, orientaram à classificação das identidades dos depoentes, conforme as perspectivas de Martin (2002), às identidades das organizações terceiras e organização-mãe. Os depoimentos foram, por

vezes, associados à descrição de comportamentos vivenciados pelos entrevistados. Em outros depoimentos os entrevistados declararam de forma explícita e precisa as suas identidades.

Na escolha das regras de contagem foi considerada a construção de índices que permitem alguma forma de quantificação. Os resultados brutos foram submetidos à operação de estatística simples, o que permite colocar em relevo a análise das recorrências das manifestações das três perspectivas propostas. Em seguida, foram propostas inferências no intuito de atingir os objetivos iniciais estabelecidos.

## **6 MANIFESTAÇÕES DE IDENTIDADE EM TERCEIRIZAÇÃO SOB AS PERSPECTIVAS DA INTEGRAÇÃO, DIFERENCIAÇÃO E FRAGMENTAÇÃO**

Nesta análise temática, as identidades manifestadas nos depoimentos dos atores em relação às organizações-mães e parceiras (terceirizadas) estão agrupadas nos Núcleos de Sentido contidos nos subtemas dos Núcleos Temáticos e que são as perspectivas de integração, diferenciação e de fragmentação enunciadas anteriormente por Martin (2002). Os Núcleos de Sentido expressam os tipos específicos de manifestações identificadas nas em cada subtema.

### **6.1 Manifestações de integração**

As manifestações de integração foram expressas sob diversos focos. Essas visões, na maioria das vezes, dizem respeito aos valores particulares mais relevantes que o entrevistado considera no seu campo de atuação profissional, organizacional e relacional.

Pela perspectiva de integração, foram identificados três tipos de manifestações:

- manifestações de identidade em relação à empresa terceirizada;
- manifestações de identidade em relação à empresa-mãe;
- manifestações de identidade procedidas de manifestação de ambigüidade em relação à empresa-mãe.

Nas manifestações de integração foram identificados núcleos de sentido que correspondem às identidades conforme o esquema de análise apresentado no QUADRO 5:

## QUADRO 5

### Núcleo temático integração

<b>Subtema manifestações de identidade de integração dos entrevistados das empresas terceirizadas, em relação às suas respectivas empresas</b>
<b>NÚCLEOS DE SENTIDO:</b>
Identidade com à relação empresa terceirizada
Identidade com os valores organizacionais
Identidade com os objetivos organizacionais da qualidade
Identidade com as funções exercidas
Identidade com a cultura da organização
Identidade com a evolução da organização
<b>Subtema manifestações de identidade de integração dos entrevistados em relação à empresa-mãe</b>
<b>NÚCLEOS DE SENTIDO:</b>
Identidade com a estabilidade empregatícia no período estatal
Identidade no sentido de facilitar a relação empresa-mãe / empresa terceirizada
Identidade com os valores organizacionais
Identidade com os processos mercadológico e estratégico
Identidade com o aspecto relacional na organização
Identidade com a competência organizacional
Identidade afetiva na relação indivíduo-empresa
Identidade com a imagem da organização
Fonte: Dados da pesquisa

A seguir são apresentados descritivos e análises de depoimentos sobre a perspectiva de integração, com ilustrações das manifestações mais significativas dos entrevistados.

Uma identidade expressa no âmbito profissional das entrevistas a facilitação da relação entre a empresa-mãe e a empresa terceirizada. Essa identidade expõe uma



expectativa quanto à possibilidade da empresa-mãe manter por tempo indeterminado a contratação de serviços via processo de terceirização. Os empregados terceirizados posicionam-se de forma favorável a aceitar a terceirização mediante essa possibilidade:

A empresa em que eu trabalho hoje tem o nosso sentimento de perpetuidade e, portanto, a gente valoriza o nosso trabalho e as pessoas que trabalham conosco, no sentido de estar fazendo um trabalho terceirizado de forma a atender a política da empresa-mãe. Toda a nossa conduta como parceira está voltada para esse contrato que rege essa relação, portanto, temos conseguido fazer isso de uma forma serena, tranqüila, sem maiores problemas, sem maiores complicadores (Diretor terceirizado 02).

Esse depoimento diz respeito ao alinhamento da empresa terceirizada com a empresa-mãe, admitindo que essa seja a originadora das diretrizes da parceria estabelecida. A identidade do diretor terceirizado 02 com a premissa de o contrato de terceirização ter vigência de longo prazo é fator relevante para a perpetuidade da parceria.

Os valores organizacionais e as suas respectivas práticas, tanto da organização-mãe como da organização terceira, quando reconhecidos e internalizados pelos empregados terceirizados, por vezes se fundem, dando sentido único na rotina do trabalho diário. Os depoimentos a seguir demonstram a identidade dos entrevistados com os valores organizacionais:

[...] me identifico com os valores e práticas da organização que trabalho hoje, porque é quase que uma cópia da empresa-mãe. Teoricamente é uma cópia. Você não tem como desvincular. Porque essa empresa que eu trabalho hoje, é uma empresa grande, é uma empresa que presta serviço há diversos anos (Coordenador terceirizado).

Para mim aqui a empresa terceirizada é tudo. Eu faço o repasse dos valores organizacionais no dia-a-dia, nas reuniões semanais, nas reuniões quinzenais e mensais (Diretor terceirizado 01).

O coordenador terceirizado acima reforça credibilidade na empresa terceirizada fundamentando-se na experiência empresarial como justificativa para assumir a sua identidade com os valores organizacionais tanto da empresa terceirizada quanto da

empresa-mãe. No depoimento seguinte, o entrevistado demonstra que a sua identidade com os valores organizacionais é manifestada na sua pauta de reuniões de trabalho, no sentido de querer estender essa identidade aos demais membros da empresa terceirizada.

Conforme percepção do coordenador terceirizado, ocorre identidade com a qualidade oferecida dos serviços terceirizados, comparados com a qualidade dos serviços da empresa-mãe. A sua justificativa fundamenta-se na declaração do seu foco intensificado na qualidade dos serviços, expresso pela responsabilidade e interesse não somente dele, como dos demais membros da equipe terceirizada:

[...] me identifico com grupos e pessoas na organização que estou hoje. Porque nessa empresa terceirizada, parte desse grupo operacional e gerencial que estava na empresa-mãe, está aqui hoje. Então, eu percebo como identidade a empresa-mãe anterior, mais aqui na empresa terceirizada do que lá. Como nós somos gestores de dois grandes sistemas operacionais – os dois principais sistemas operacionais dessa empresa-mãe – eu me sinto hoje assim: que nós somos muito mais responsáveis e preocupados com a qualidade e com a perfeição do que eles lá na empresa-mãe. Não vou falar todos eles, mas parte. Eles se preocupam muito mais é com resultado (Coordenador terceirizado).

Pelo teor do depoimento, a qualidade alcançada nos serviços terceirizados deve-se ao nível dos especialistas que migraram da empresa-mãe para a empresa terceirizada no segmento contratado de TI. A declaração expõe sua identificação com o grupo de especialistas, particularmente com foco na qualidade dos serviços, contrapondo-se ao foco da empresa-mãe no resultado e não na forma de sua obtenção. Os sistemas aos quais o entrevistado refere são os de emissão de contas telefônicas e de faturamento de serviços de telecomunicações. O resultado esperado da empresa-mãe é a baixa margem de erros exigida pela Anatel e que pode ser objeto de demandas judiciais e reclamações nos órgãos de defesa do consumidor na ocorrência de contas emitidas com erros nos valores cobrados. Provavelmente, este é o motivo da especialização demandada e a justificativa da identidade do coordenador terceirizado quanto à qualidade dos serviços que gerencia.

As funções exercidas na empresa terceirizada também podem ser objeto de identidade dos empregados terceirizados nos seus diversos aspectos profissionais, pessoais e inter-relacionais. Algumas manifestações ilustram essa diversidade:

Não posso reclamar da organização que trabalho hoje. Eu vejo que foi uma forma de dar continuidade ao meu trabalho. Não fui obrigado a ir para ela, fui porque achei que as condições, apesar de tudo, eram favoráveis à minha continuação no trabalho, então continuo lá com o mesmo profissionalismo e não posso reclamar de nada (Líder de equipe terceirizado).

Na empresa que eu estou hoje me identifico com o pessoal de supervisão, de escritório, de recursos humanos, da área tecnológica de energia, todos eles. Tenho vínculo até mais tranqüilo do que antes da terceirização, mas agora só diretamente com a parte de manutenção, de transmissão mesmo. Eu tenho mais identificação com a empresa que eu trabalho hoje do que com a empresa-mãe (Técnico de manutenção terceirizado).

Na empresa terceirizada eu procuro ter a mesma dedicação que eu tinha na empresa-mãe, certo? Nesse período em que eu estou aqui, e desde que eu me aposentei, todas as outras terceirizadas em que eu estive, eu tive a oportunidade de exercer o meu trabalho realmente, com dedicação e ter o reconhecimento dessa dedicação. Representa eu poder continuar a exercer a minha profissão, a continuidade da minha produtividade também (Arquiteto de sistemas TI terceirizado).

É a continuidade, a grande realidade, é uma continuidade, eu sinto isso. É uma continuidade do trabalho. Nessa empresa eu tenho vários colegas que trabalharam também na empresa-mãe, então eu sinto assim uma continuidade do trabalho, entendeu? A terceirização na minha forma de ver foi o seguinte: é desligar de uma empresa e passar a trabalhar, fazer a mesma atividade em outra empresa, isso aí que é o que eu vi durante esses anos (Consultor de Telecom terceirizado).

Então, significa dizer, é uma empresa onde eu tenho assim uma perspectiva de trabalho, de médio/longo prazo porque são sistemas de alta necessidade para a empresa, que traz um negócio para a empresa-mãe. Estou localizado no *site* de Belo Horizonte dessa empresa. Esse *site* foi criado para um atendimento exclusivo da empresa-mãe, que é uma empresa de grande porte (Gerente de Projetos terceirizado).

A identidade com as funções exercidas na empresa terceirizada demonstrada nesses cinco depoimentos origina-se da oportunidade obtida pelo empregado para a continuidade da sua auto satisfação, em médio/longo prazo, efetuando com dedicação aquilo que ele sabe fazer e produzir, com o reconhecimento desse esforço pela

organização. Um dos condicionamentos para essa identidade existir é a harmonia relacional que há entre o empregado terceirizado e os atuais membros da empresa terceirizada, que são ex-integrantes da empresa-mãe.

A identidade com a cultura da organização, entre outros aspectos, provém do comprometimento dos membros em função das determinações recebidas da alta direção da empresa. O depoimento a seguir reflete essa premissa:

Hoje eu sou um executivo da empresa. Então, é diferente de eu ser subordinado a determinações, a mudanças, à cultura. Hoje eu implanto a minha cultura na empresa. Eu tenho um segmento muito bom que são as pessoas que trabalham comigo e que são tão comprometidas como eu (Diretor terceirizado 01).

O que o entrevistado chama de cultura pode estar relacionado aos procedimentos normativos de trabalho e à política interna da organização. Ao cumprimento dessas diretrizes ele pode estar se referindo como comprometimento. Essa abordagem faz supor que a sua própria identidade está acima da impessoalidade organizacional. Assim sendo, a empresa do diretor terceirizado tenderá a assumir as características pessoais desse dono majoritário em detrimento de uma identidade organizacional própria.

O mesmo diretor terceirizado 01 manifesta a sua identidade com a evolução da organização terceirizada:

O crescimento e o ganho hoje da empresa terceirizada são muito importantes na minha vida. Hoje eu sou o dono da empresa. Sou eu quem traça os planos, apesar de que a empresa-mãe me ajuda muito (Diretor terceirizado 01).

O entrevistado admite a participação da empresa-mãe na definição dos planos da empresa terceirizada, como facilitador desse processo de evolução empresarial. Embora o depoente associe o crescimento e o ganho à empresa, a sua manifestação infere que essa associação é um meio para que ele, o dono da organização, alcance os seus objetivos

peçoais. É uma declaração mais direcionada aos interesses peçoais do que aos da organização.

A identidade do empregado com os valores organizacionais da empresa terceirizada é percebida através do reconhecimento pelo consultor terceirizado. O depoente revela a existência de pontos comuns de identidade entre a empresa-mãe e a empresa-terceira:

[...] tenho identidade com os valores da empresa terceirizada na qual eu trabalho. Isso pelo fato de ser prestadora de serviço da mesma forma como a empresa-mãe é uma prestadora de serviço. Há uma identidade muito forte em alguns pontos entre a empresa terceirizada e a empresa-mãe (Consultor de Telecom terceirizado).

Embora o entrevistado tenha assemelhado a empresa terceirizada à empresa-mãe, a natureza relacional de cada uma é diferente: a empresa-mãe relaciona-se diretamente com o público em geral e as pessoas jurídicas de todos os segmentos comerciais, enquanto que a empresa terceirizada relaciona-se unicamente com a empresa-mãe no ramo de telecomunicações. Entretanto, isso não afeta a identidade do depoente quanto aos valores organizacionais. O entrevistado identifica-se com os valores organizacionais de ambas as empresas.

Na fala do supervisor de equipe efetivo (02), há manifestações de identidade com o aspecto estabilidade empregatícia, que culminou envolvendo reacomodações na transição do período estatal para o período pós-privatização do setor de telecomunicações. Os depoimentos a seguir ilustram essa visão:

[...] o que eu acho que melhor expressa o sentimento de estabilidade empregatícia é o fato de que muitos de nós entramos numa empresa estatal tentando fazer uma carreira de longo prazo, em crescer e ter sucesso e que essa carreira fosse de longa duração mesmo. Com a privatização, esse cenário muda bastante e a gente tem que readaptar. Eu tive um sentimento de carreira numa estatal, que é bem diferente de estar numa empresa privada. Você tem que lidar com novos tipos de relacionamento. De relacionamento seu com a entidade, seu com a empresa. E nem a empresa quer de você uma fidelidade de longa vida.

Ela demonstra naturalmente isso e espera que você entenda e se comporte como tal numa relação de compromisso em que o horizonte parece sempre ser de curto prazo. Ao final do mês nós temos que estar quites, uma área interna de trabalho com a outra (Supervisor de equipe efetivo 02).

Quando veio a terceirização, para mim a grande mudança já tinha ocorrido. A terceirização não me causou tanta mudança do ponto de vista de perspectiva. Não me impactou tanto quanto foi a privatização. Apesar de que naturalmente eu tive que me adaptar, junto com 'n' outros funcionários da empresa-mãe, porque o objeto que me foi colocado para trabalho mudou. Enquanto a responsabilidade era uma antes da terceirização – a gestão de equipamentos e de pessoas – no segundo momento ela passa a ser de gestão de contrato, de terceiros. Isso tem um conteúdo bastante diferente anterior ao processo de terceirização. Eu encarei a terceirização como sendo mais um objetivo empresarial com o qual eu tinha de estar alinhado e conquistar o sucesso naquele novo contexto pós-terceirização, tanto para empresa quanto para mim pessoalmente (Supervisor de equipe efetivo 02).

No período estatal, havia a expectativa de prosseguir a carreira profissional numa mesma empresa até à aposentadoria. Isso sugere certa identidade com o modelo estatal em função da estabilidade empregatícia. No modelo privatizado, as referências são outras e o entrevistado vivencia mudanças permanentes, demandando adaptações para manter-se integrado à empresa e atualizar as expectativas quanto ao futuro profissional. Devido à temporalidade das atividades da organização, o horizonte de estabilidade empregatícia é interpretado pelo empregado como de curto prazo, em virtude do trabalho executado ter instantes de "quitação" e não compor mais o quadro de atividades. Nessas ocasiões a empresa pode rescindir o contrato de trabalho do empregado.

No momento subsequente à privatização, ocorre o processo de terceirização trazendo novas mudanças e necessidades de readaptações dos membros da empresa. Entretanto, ainda segundo o entrevistado, essas mudanças não são tão significativas quanto aquelas decorrentes da privatização, e a sua percepção mostra que a empresa muda o objetivo de atuar como executora de atividades, para ser gestora desses serviços de forma terceirizada. Para o entrevistado a empresa passa a ter foco na gestão de resultados. Devido às novas atividades após a terceirização, cessa a expectativa de estabilidade empregatícia

dos empregados remanescentes, surgindo a conscientização de novos desafios e busca do sucesso pessoal e da organização.

Embora situações traumáticas, conforme o entrevistado, tenham sido vivenciadas pelo diretor terceirizado 02, tais como desligamento da empresa-mãe, conflitos pessoais e profissionais, dificuldades no consenso para a formulação de cláusulas contratuais, entre outras possíveis, o depoente obtém parceria satisfatória nas relações entre a sua empresa terceirizada e a empresa-mãe:

Tenho a empresa-mãe hoje como minha parceira e nós temos um contrato de representação comercial, apesar de o processo ter sido traumático no passado. Atualmente, a vejo como uma parceira que me atende nas expectativas para desenvolver o trabalho que a gente faz aqui na empresa terceirizada (Diretor terceirizado 02).

A terceirização é vista no próximo depoimento como um mecanismo de empresas de serviços e de relações profissionais que favorece o foco da empresa-mãe nas suas atividades principais:

Eu percebo que a terceirização traz uma força muito grande para a empresa-mãe, porque a empresa começa a criar mais foco no seu negócio e com diversos parceiros. A partir da hora que aquela empresa x tem diversas empresas terceirizadas do lado dela prestando serviços ali dentro, cria-se uma comunidade muito grande. Eu sinto um laço muito grande, uma importância muito grande com essa empresa principal. É uma visão que eu tenho. (Consultor de Telecom terceirizado).

O consultor de Telecom terceirizado mostra-se propenso a se dispor na facilitação nas relações entre a empresa terceirizada e a empresa-mãe, devido à sua concordância com o foco da empresa-mãe nos negócios e devido à vinculação da empresa terceirizada nesse contexto.

O diretor terceirizado 02 manifesta a sua identidade com as relações organizacionais reconhecendo o potencial humano da sua equipe para atendimento aos objetivos nas relações entre empresa terceirizada e empresa-mãe:

A empresa terceirizada em que eu trabalho hoje tem o nosso sentimento de perpetuidade, portanto, a gente valoriza o nosso trabalho e as pessoas que trabalham conosco, no sentido de estar fazendo um trabalho terceirizado de forma a atender às políticas da empresa-mãe (Diretor terceirizado 02).

No depoimento acima o sentimento de perpetuidade do entrevistado expressa o desejo de uma relação organizacional sólida e duradoura, sustentada pelas valorizações internas na empresa terceirizada.

Quando a empresa terceirizada estabelece um contrato de exclusividade de serviços com a empresa-mãe, ocorre uma identidade no sentido de facilitar a relação entre as empresas visando a sobrevivência da terceirizada que torna-se dependente da contratante:

A gente como um terceirizado não é um subalterno da empresa-mãe. É um parceiro. Sendo um parceiro, a gente tem que ter um respeito pelo que eles querem e pedem e que entreguemos os produtos de forma mais bem acabada possível. Ela representa um apoio. Ela representa um *background* muito interessante. Aqui em Belo Horizonte a empresa terceirizada trabalha exclusivamente para a empresa-mãe. Essa ligação tem que ser vista com muito respeito: queira ou não queira, é uma empresa que, vamos dizer assim, no popular, é uma empresa que sustenta a empresa terceirizada. A gente tem que ter um respeito muito grande pelo que eles pedem, pelo que eles querem. A gente tem que dar um retorno digno de continuar essa parceria (Analista de produção TI terceirizado).

O entrevistado manifesta-se associado aos valores organizacionais da empresa-mãe e trabalhando na empresa terceirizada na tentativa de cumpri-los:

A empresa-mãe tinha valores, mas eu sentia que não eram levados a sério. Ela os colocava para nós e tentávamos fazer o possível ficar dentro daquilo, mas não era levado a sério. A prática não correspondia ao jeito que era colocado. Eu ainda me identifico, após ter saído da empresa-mãe, com os seus valores, mas eles continuam sendo conduzidos do mesmo jeito (Técnico de manutenção terceirizado).



Embora a empresa-mãe não coloque em prática os valores institucionalizados e divulgados internamente, conforme o técnico de manutenção terceirizado, o entrevistado manifesta que a sua crença está acima da prática empresarial. Parece haver carência de referências organizacionais na empresa terceirizada para nortear a conduta profissional do entrevistado.

O depoimento seguinte demonstra o aproveitamento dos valores da empresa-mãe para aplicação na empresa terceirizada:

Eu estou sempre passando os valores empresariais da empresa-mãe aos nossos empregados aqui na empresa terceirizada, porque eu me identifico tanto com a minha equipe quanto com a equipe da empresa-mãe (Diretor terceirizado 01).

A declaração acima do diretor terceirizado 01 sugere uma prática de "cópia" dos valores empresariais, caracterizando uma ambigüidade de identidade com os valores organizacionais. Na declaração seguinte esse diretor direciona especificamente a ambigüidade aos vendedores da empresa terceirizada:

Nós "trocamos figurinhas" com a empresa-mãe porque não podemos sair dessa linha. Aqui nós fazemos questão de tratar os nossos representantes comerciais como se eles fossem da empresa-mãe (Diretor terceirizado 01).

A "troca de figurinhas" pressupõe uma troca de conteúdo de integração entre as partes, proporcionando o alinhamento da empresa terceirizada com a empresa-mãe.

A manifestação de identidade com os valores organizacionais da empresa-mãe relacionados à lucratividade é apresentada pelo diretor terceirizado 02:

Eu me identifico com os valores da empresa-mãe no sentido de ser uma empresa hoje privatizada, cujos valores estão voltados para o lucro especificamente. Toda a conduta da empresa é direcionada nesse sentido. Existe a prática sobre a qual se você é produtivo e representa um ganho para a empresa, você permanece. Se você não der esse retorno para a empresa você está fora do processo (Diretor terceirizado 02).

O coordenador terceirizado também se identifica com os valores organizacionais vinculados ao ganho financeiro:

Eu entendo que me identifico com a missão organizacional da empresa-mãe, com os seus valores e as suas práticas porque ela não esconde o que ela busca. Ela não esconde que hoje ela é um negócio, ou seja, na área na qual ela presta serviço, enquanto tiver lucro, enquanto for um bom negócio ela estará presente. Se um dia eles souberem que fabricar biscoito é melhor, eu tenho a certeza de que eles passam a empresa para frente e vão fabricar biscoito. Eles deixam isso bem claro. Esse grupo empresarial está ali pra que? Eles ganharam a concessão. Essa concessão é um bom negócio. Eles querem ganhar dinheiro (Coordenador terceirizado).

Para o coordenador terceirizado, o fato substancial para a sua crença na empresa depende da clareza com que a organização apresenta os seus objetivos.

No próximo depoimento, verifica-se a identificação do entrevistado com os valores da empresa-mãe mesmo após ocorrido mudanças desses valores:

Houve uma mudança muito grande na empresa-mãe. Durante esses anos, a empresa-mãe foi assumindo outros valores e práticas. Continuo a me identificar e tenho uma identidade muito grande com os novos valores. Afinal de contas, eu fiz parte da formação dessa empresa-mãe, então, assim fica marcada a minha identidade (Consultor de Telecom terceirizado).

Nesta declaração há ainda uma manifestação de integração aparentemente perpetuada do consultor de Telecom terceirizado com a empresa-mãe, devido ao seu vínculo empregatício na fase de constituição desta segunda.

A identidade com os valores organizacionais pode ser ainda retratada de forma metafórica:

Mas, em falando dessa filial da empresa terceirizada aqui em Belo Horizonte ela é como se fosse um filhote da empresa-mãe. Ela é mãe e nós somos um filhote. Então, mesmo com toda liberdade que nós temos, nós somos bem parecidos com a mãe (Coordenador terceirizado).

Nas entrevistas houve manifestações de identidade com os processos mercadológicos e estratégicos organizacionais, como retratam os dois depoimentos seguintes:

Antes da terceirização tem um aspecto com o qual eu me identifico bastante, que é a busca da melhor qualidade do nosso produto pode ter para atender o nosso cliente. Internalizar na empresa um processo que dê sustentação para aquilo que nós estamos vendendo lá fora. Passar para o cliente que nós estamos vendendo um produto com ética, com qualidade, sendo um produto socialmente correto. Nós temos que internalizar cada vez mais esse conceito lá do mercado para aqui dentro da empresa-mãe (Supervisor de equipe efetivo 02).

O supervisor de equipe efetivo, na manifestação anterior, além de apresentar identidade com os processos da empresa-mãe em atenção aos clientes, acrescenta a necessidade de aprimoramento contínuo das estratégias mercadológicas organizacionais. Ele salienta ainda preocupação com a prática desses processos em condições ética e socialmente aceitas.

Em breve comentário, o diretor terceirizado 01 expõe a sua manifestação de identidade com os aspectos estratégicos da organização-mãe: “Eu consulto muito a empresa-mãe antes de implementar qualquer atitude ou ação. Ela me dá todo o aval e apoio”. Essa atitude denota responsabilidade em estabelecer assertividade nas relações da sua empresa terceirizada com a empresa-mãe. O aval e o apoio recebidos da empresa-mãe podem ser interpretados como aceitação da contratante em manter estabelecida essa linha de relação.

A privatização proporcionou mudanças que requerem do entrevistado adaptações às novas condições organizacionais, incluindo a fase do processo de terceirização, conforme manifestação de identidade do supervisor de equipe efetivo com os aspectos relacionais na organização:

Com a privatização o cenário muda bastante e a gente tem que se readaptar. Você tem um sentimento de carreira numa estatal, que é bem diferente de você estar numa empresa privada. Você tem que lidar com novos tipos de relacionamento. De relacionamento seu com a entidade, seu com a empresa. E na terceirização a empresa nem quer de você uma fidelidade de longa vida. E ela demonstra naturalmente isso e espera que você entenda e se comporte como tal numa relação de compromisso em que o horizonte parece sempre ser de curto prazo. Ao final do mês nós temos que estar quites, uma área interna de trabalho com a outra (Supervisor de equipe efetivo 02).

O entrevistado atenta para a quebra do compromisso empregatício por parte da organização devido à curta duração das tarefas na organização-mãe. Finalizadas as atividades, novas necessidades e mudanças podem surgir, por exemplo: a redução do quadro de pessoal. O supervisor parece estar preparado e identificado com situações que justifiquem no futuro o seu desligamento da organização.

Nas entrevistas emergiram identidades com a competência organizacional da empresa-mãe. As quatro declarações seguintes manifestam essas identidades:

As atividades contratadas pelo processo de terceirização foram as mesmas que eu realizava quando era empregado da empresa-mãe e por isso eu acho que a parceria continua sendo um sucesso. Eu fazia as atividades lá dentro e tinha conhecimento das necessidades do mercado e do trabalho tanto quanto esse fosse. [...] o comprometimento, a dedicação é o mesmo como se eu fosse um funcionário da empresa-mãe (Diretor terceirizado 01).

Os resultados alcançados pela empresa-mãe devido à sua competência organizacional são motivadores da sua continuidade através da empresa terceirizada. O facilitador para essa continuidade em determinada empresa terceirizada é o conjunto de competências adquiridas pelo ex-empregado da empresa-mãe e atual diretor da empresa terceirizada, que se disponibiliza em ambigüidade às duas empresas:

Modéstia à parte, eu costumo ser até melhor, não deixar nada a desejar nas atividades desempenhadas atualmente na empresa terceirizada. Porque a gente não é mais funcionário da empresa-mãe, é um parceiro e o parceiro tem que cumprir com todas as regras, normas e determinações da empresa-mãe (Diretor terceirizado 01).

A entrevistada referencia o desempenho da empresa-mãe no setor de telecomunicações reconhecendo a sua competência e salienta o grau de esforço pessoal dedicado, justificando identidade com a empresa-mãe:

Eu aprendi demais lá. Sinto-me privilegiada por ter trabalhado lá na empresa-mãe. Adquiri muita experiência profissional. E eu acho que, no Brasil, são poucas as empresas nas quais o profissional aprende tanto. Ela é um referencial de trabalho, não pelo desempenho da gerência, mas pelo negócio, porque Telecom – inclusive eu fiz pós-graduação em Telecom – eu considero um dos assuntos mais envolventes que existem. É um mercado muito competitivo e que exige que você esteja sempre atualizado. Para quem gosta de se desenvolver não existe uma empresa no Brasil com tantos projetos, com tantas perspectivas (Consultora de metodologia terceirizado).

Na sua manifestação de identidade com a competência organizacional da empresa-mãe, a consultora de metodologia terceirizado salienta a oportunidade de aprendizado profissional em profundidade devido à complexidade do setor de telecomunicações. No próximo comentário essa mesma consultora reforça essa identidade destacando a sua participação na unificação dos processos pós-terceirização e a melhoria do potencial organizacional:

A organização-mãe para a qual eu trabalhava antes representa muita coisa para mim. Em termos de potencial de empresa, eu vi essa empresa-mãe crescer muito, inclusive até em nível internacional. Logo após a terceirização, nós tínhamos diversos processos diferentes. Nós teríamos que unificar esses processos. Então, em um primeiro momento a gente não vê isso, que aquela empresa vai mudar, e de repente a empresa fica enxutinha e com um potencial muito grande (Consultor de Telecom terceirizado).

Algumas entrevistas evidenciaram identidade de sentimento com a empresa-mãe através de aspectos particulares que representam associação dos entrevistados com a empresa e se apresentam nas duas manifestações seguintes:

Às vezes fala-se que determinado serviço terceirizado está parado e você fica pensando o porquê dele estar parado. E aí começa o mais experiente a "colocar o dedo" no serviço e vai empurrando para frente e o negócio começa a andar. Isso é fruto do valor da identificação com a empresa na qual eu me identificava naquele momento. Essa energia vem dessa identificação (Líder de equipe efetivo 01).

Para o líder de equipe efetivo 01, a iniciativa de intervenção do membro efetivo em atividades terceirizadas que não têm efetividade no andamento, é advinda do sentimento de integração do membro com a empresa-mãe. Após a intervenção, os resultados satisfatórios ocorrem não somente pela habilidade e capacitação do empregado, mas principalmente devido à vontade de realização. Essa vontade caracteriza a identidade de sentimento em ser integrante de fato da empresa-mãe:

O motivo que nos levou a estruturar uma empresa de serviços terceirizados foi a credibilidade na empresa-mãe. Nós só consolidamos essa parceria por ser com a empresa-mãe na qual eu trabalhei durante anos e que seria um grande parceiro. Isso só funciona quando você tem um sentimento que é uma parceria do tipo ganha-ganha e dessa forma que é até hoje, depois de seis anos: é uma parceria consolidada de respeito, de credibilidade, dedicação e comprometimento com o parceiro. É uma via de mão-dupla. Eu acreditei tanto que me desliguei da empresa-mãe para me tornar parceiro terceirizado (Diretor terceirizado 01).

Os valores referentes ao respeito, dedicação e comprometimento mencionados pelo diretor terceirizado 01 formam o conjunto que sustenta a sua credibilidade com a empresa-mãe, caracterizando identidade de sentimento com a organização. Essa credibilidade avança desde o desligamento do atual diretor e ex-empregado da empresa-mãe, até a constituição de uma empresa terceirizada estruturada para trabalhar com exclusividade para a organização-mãe. A parceria estabelecida entre as empresas tem obtido sucesso devido à adoção da prática do jogo "ganha-ganha".

Os dois depoimentos a seguir, do mesmo entrevistado, caracterizam uma identidade com a imagem da organização associada à qualidade dos serviços da empresa terceirizada em que trabalha:

A identidade, a imagem da organização é super importante. O processamento (TI) da empresa-mãe coloca aos clientes telefônicos a imagem da empresa, que é a conta telefônica. E essa conta está praticamente sob domínio da empresa terceirizada. E eu acredito que, do período anterior à terceirização até hoje, nunca ocorreu um problema sério em termos de produto entregue ao cliente por algum erro, por alguma incompetência, por alguma falha (Analista de produção terceirizado).

Então, em minha opinião, a imagem não teve negativamente nenhuma influência pela terceirização, pelo menos no tempo em que eu estava lá. Não acredito porque, se a empresa trabalhava bem, a terceirização na área de TI continuou mantendo o mesmo padrão de qualidade e, com isso, eu acredito que a imagem da empresa não teve nenhuma influência dessa terceirização não (Analista de produção terceirizado).

O depoente reconhece a influência na imagem organizacional devido à importância dos produtos contratados pela empresa-mãe e desenvolvidos pela empresa terceirizada – sistemas de TI para emissão de contas telefônicas e controle de faturamento. Ele expressa identidade quanto à preservação da imagem organizacional, devido à participação nessa atividade durante a sua passagem por ambas as empresas.

## **6. 2 Manifestações de diferenciação**

Na perspectiva de diferenciação, os depoimentos estão classificados em dois grupos de tipos de manifestações:

- manifestações de identidade em relação aos grupos que fazem parte da empresa terceirizada;
- manifestações de identidade em relação aos grupos que fazem parte da empresa-mãe.

Nas manifestações de diferenciação foram identificados os núcleos de sentido conforme o QUADRO 6:

## QUADRO 6

## Núcleo temático diferenciação

<b>Subtema manifestações de identidade de diferenciação dos entrevistados, em relação aos grupos que fazem parte da empresa terceirizada</b>
<b>NÚCLEOS DE SENTIDO:</b>
Identidade com grupos através de relacionamento interpessoal
Identidade com grupos através da especialização de atividades
Identidade entre executivos de empresas terceirizadas
Identidade com resultados organizacionais
Identidade com grupos insatisfeitos com as condições de trabalho
<b>Subtema manifestações de identidade de diferenciação dos entrevistados, com relação aos grupos que fazem parte da empresa-mãe</b>
<b>NÚCLEOS DE SENTIDO:</b>
Identidade com grupos profissionais
Identidade com grupos a partir de relacionamentos pessoais
Identidade com grupos de confiança
Fonte: Dados da pesquisa

A seguir são apresentados descritivos e análises dos depoimentos sobre a perspectiva de diferenciação, com ilustrações das manifestações mais significativas dos entrevistados.

Dois depoentes manifestam identidade com a empresa-mãe através de relacionamento interpessoal:

É como eu disse aqui, nessa empresa hoje tenho diversos colegas oriundos dessa empresa-mãe, com os quais tenho excelente relacionamento pessoal e profissional (Consultor de Telecom terceirizado).

Identifico-me perfeitamente com o meu grupo de trabalho. Parte desse grupo continua na empresa-mãe e a outra parte é remanescente da empresa-mãe, que está aqui na empresa terceirizada. Eu faço parte desse grupo (Analista de negócios terceirizado).



O inter-relacionamento pessoal e profissional apresenta-se como facilitador de identificação com grupos de trabalho, e deve proporcionar maior trânsito de informações e de apoio às atividades do pessoal terceirizado.

De forma mais específica, o consultor de telecom terceirizado manifesta identidade relacional, a partir da especialização de atividades:

Tem diversos grupos da empresa-mãe com os quais eu me identifico. Não só em um determinado estado, pois quando eu saí da empresa-mãe, eu fui prestar serviço em uma terceirizada que abrangia outros estados também. Então eu fiquei tendo um relacionamento muito forte com essas pessoas. Há um grande grupo em atividades semelhantes às minhas com o qual me relaciono (Consultor de Telecom terceirizado).

Entre os diretores entrevistados, houve manifestação de identidade com executivos de empresas terceirizadas:

Eu me identifico com os outros parceiros porque não estamos concorrendo, somos parceiros da empresa-mãe. Todas são pessoas trabalhando juntas, pensando juntas. Aliás, nós fazemos reuniões ainda. Nós estamos sempre discutindo o que é melhor para o nosso negócio. Identifico-me muito com eles. Lidamos muito bem uns com os outros nas dificuldades, nas alegrias, um preocupado com a meta do outro (Diretor terceirizado 01).

Percebe-se convergência de objetivos em prol da empresa-mãe, embora haja concorrência no mercado entre as empresas-terceiras. Essa convergência pode permitir sustentabilidade para esse o de empresas-terceiras, e por outro lado, subsidiar com informações àquelas organizações que intencionam auto favorecimento no mercado competitivo.

Na empresa terceirizada os resultados organizacionais são associados à identidade organizacional, conforme depoimento do diretor terceirizado 01:

A terceirização teve muita contribuição positiva porque nós temos "batido" as nossas metas. E essa identidade nossa, de ser empresa-mãe e não de ser tratado como parceiro diante do cliente, nos facilita muito. Nós temos autonomia quando o cliente nos faz uma pergunta e nós procuramos resolver da melhor forma possível. Ela nos dá essa

autonomia para que nós resolvamos o problema do cliente (Diretor terceirizado 01).

O diretor terceirizado 01 não somente expõe identidade com os resultados organizacionais da empresa-terceira, como ainda apresenta identidade ambígua em relação à empresa-mãe e à sua empresa, como se ambas fossem uma única. Entretanto, o seu posicionamento mostra-se eficaz quanto aos resultados obtidos na empresa terceira.

O horário de trabalho na empresa terceirizada cria diferenciação nas condições de trabalho. O técnico de manutenção terceirizado declara insatisfação com essa específica condição de trabalho:

Eu me senti, juntamente com o meu grupo, muito insatisfeito com a questão do horário de trabalho que aumentou. Passamos a trabalhar nove horas por dia, sendo que trabalhávamos oito antes da terceirização. Senti insatisfação quanto às condições de trabalho mesmo e também falta de recursos materiais para a execução do trabalho... (Técnico de manutenção terceirizado).

Além do horário de trabalho, no depoimento anterior o entrevistado considera diferenciado o seu grupo de trabalho também devido à falta de recursos materiais, o que sugere insuficiência de investimento financeiro por parte da empresa terceirizada para a aquisição desses recursos necessários ao desempenho das atividades.

Em seguida são apresentados quatro afirmações que manifestam identidade de diferenciação em relação a grupos que fazem parte da empresa-mãe:

Antes da terceirização eu me identificava com alguns grupos de atividades na minha área e nas áreas de atividades e funções técnicas adjacentes (Líder de equipe efetivo 01).

Em relação à empresa-mãe eu me identifico com alguns grupos técnicos que têm relacionamento com a empresa contratada na qual trabalho e com supervisores da área tecnológica [...] aqui na empresa terceirizada. Tenho vínculo relacional até mais tranquilo do que antes da terceirização (Técnico de manutenção terceirizado).

O técnico de manutenção terceirizado utiliza o seu vínculo relacional com grupos da empresa-mãe para diferenciar o seu relacionamento com grupos da empresa terceirizada na qual trabalha.

O diretor terceirizado 02 manifesta identidade de longa duração com grupos da empresa-mãe:

Eu me identifico com algumas pessoas remanescentes da época que eu trabalhava na empresa-mãe. Há sete anos eu saí de lá. Existem pessoas remanescentes na empresa-mãe com as quais eu mantenho relacionamento até hoje (Diretor terceirizado 02).

Tem pessoas ainda na área de TI na empresa-mãe, muitos ex-colegas e pessoas com as quais trabalhamos juntos e em quem eu confio na capacidade técnica e também confio na lealdade do relacionamento profissional. Então, essas pessoas da empresa-mãe são realmente referências para o meu trabalho na empresa terceirizada (Gerente de projetos terceirizado).

Para o gerente de projetos terceirizado, a sua identidade com os grupos da empresa-mãe fundamenta-se sobre valores que qualificam esses grupos para ser referência e base de apoio de trabalho.

Os relacionamentos interpessoais são contemplados com identidades que se manifestam de formas distintas, conforme segue:

Eu me identifico com vários grupos da empresa-mãe que faziam este trabalho que eu faço atualmente, porque dentro da minha atividade tinha bom relacionamento, quase com a empresa toda, tinha bom conhecimento, inclusive até amizade com o todo esse pessoal (Líder de equipe terceirizado).

Nota-se que o líder de equipe terceirizado justifica identidade com grupos diversos devido à correlação da sua atividade com outros órgãos da empresa-mãe.

Cada vez menos eu me identifico com grupos ou pessoas da organização-mãe. Eu percebo hoje que o grupo de relacionamento que eu tinha, pelo menos com objetivos e ideais, não existe mais. Os meus relacionamentos profissionais e pessoais, isso eu posso dizer com convicção, com a saída programada de algumas pessoas, pelo que eu percebo e acompanho ainda, uma vez que eu vou muito lá, eu acredito que até o final do ano vai acabar (Coordenador terceirizado).

O coordenador terceirizado manifesta diminuição de identidade com grupos de trabalho da empresa-mãe devido à saída de membros ao longo do tempo. Os novos membros desses grupos apresentam outros objetivos e ideais que não compõem o seu quadro de identidade.

Há grupos lá dentro da empresa-mãe que facilitam hoje o trabalho que eu exerço aqui na empresa terceirizada. Um dos motivos do meu relacionamento interpessoal com eles é ter com essas pessoas uma oportunidade maior de conseguir as coisas que preciso para as minhas atividades (Analista de negócios terceirizado).

Na manifestação anterior o analista de negócios terceirizado demonstra identidade com grupos da empresa-mãe, motivada pela acessibilidade de recursos que esses grupos oferecem para as atividades do entrevistado. Trata-se de um relacionamento inter-pessoal reforçando o relacionamento inter-profissional.

O próximo entrevistado apresenta identidade com grupos de confiança na empresa-mãe:

Apesar do *turnover* ser muito alto na empresa-mãe, lá ainda remanescem pessoas que trabalharam comigo como meus subordinados, na área em que trabalhei nessa empresa, e que hoje são gerentes da empresa-mãe, num canal indireto nas nossas atividades na minha empresa terceirizada. Eu me identifico muito com eles por causa do comprometimento que exercem (Diretor terceirizado 01).

A manifestação de identidade acima é sustentada pelo alinhamento dos empregados da empresa-mãe, remanescentes ao processo de terceirização, com as atividades na empresa terceirizada, e vice-versa. Esse alinhamento de mão-dupla é um espelhamento de comprometimento entre as partes, demonstrando confiabilidade e envolvimento.

### 6.3 Manifestações de fragmentação

Na perspectiva de fragmentação, os depoimentos dos entrevistados estão classificados em três grupos de tipos de manifestações:

- manifestações de identidade dos empregados da empresa-mãe em relação à situação pós-terceirização;
- manifestações de identidade dos empregados da empresa terceirizada em relação à empresa-mãe;
- manifestações de identidade dos empregados da empresa terceirizada em relação à empresa terceirizada.

Entre os três núcleos temáticos, o de fragmentação comporta o maior número de manifestações, apresentando núcleos de sentido próprios dessa perspectiva e alguns assemelhados aos núcleos de sentido das perspectivas de integração e diferenciação.

Nas manifestações de fragmentação foram identificados núcleos de sentido que correspondem às identidades conforme o QUADRO 7:

#### QUADRO 7

##### Núcleo temático fragmentação

<b>Subtema manifestações de identidade de integração dos entrevistados, procedida de manifestação de ambigüidade/fragmentação, com relação à empresa-mãe</b>
<b>NÚCLEOS DE SENTIDO:</b>
Identidade com a estabilidade empregatícia
Identidade afetiva na relação indivíduo-empresa
Identidade com aspectos da relação empresa-mãe / empresa terceirizada
Identidade com os valores organizacionais
Identidade com a competência organizacional

---



---

**Subtema manifestações de identidade de fragmentação dos entrevistados da empresa-mãe, em relação à situação pós-terceirização**

---

**NÚCLEOS DE SENTIDO:**

---

Identidade em relação às mudanças dos objetivos organizacionais

Identidade em relação aos impactos profissionais e pessoais

Identidade em relação à perda de pessoas na organização

Identidade em relação aos valores organizacionais

Identidade em relação aos aspectos éticos da organização

Identidade em relação à perda da liderança na organização

Identidade em relação à perda de sinergia na organização

Identidade em relação à perda da identidade organizacional

Identidade em relação à perda da capacitação profissional e relacional

Identidade em relação à dissolução de grupos na organização-mãe

Identidade em relação à perda da estabilidade empregatícia

Identidade em relação à perda de afetividade na relação indivíduo-empresa

Identidade em relação aos impactos da terceirização no colaborador

Identidade em relação às diferenças das estruturas empresariais (empresa-mãe/terceirizada)

Identidade em relação ao objetivo de redução de custos

Identidade em relação às insuficiências nos procedimentos operacionais

Identidade em relação à preparação das pessoas

---



---



---

**Subtema manifestações de identidade de fragmentação dos entrevistados das empresas terceirizadas em relação à empresa-mãe**

---

**NÚCLEOS DE SENTIDO:**

---

Identidade em relação às mudanças dos objetivos organizacionais

Identidade em relação aos impactos profissionais e pessoais

Identidade em relação aos valores organizacionais

Identidade em relação à imagem organizacional

Identidade em relação à perda de sinergia organizacional

Identidade em relação à perda da identidade organizacional

Identidade em relação à perda de qualidade e bônus gerencial

Identidade em relação à perda da capacitação profissional e relacional

Identidade em relação à perda da estabilidade empregatícia

Identidade em relação à perda da afetividade na relação indivíduo-empresa

---



---



---

**Subtema manifestações de identidade de fragmentação dos entrevistados das empresas terceirizadas em relação às suas respectivas empresas**

---

**NÚCLEOS DE SENTIDO:**

---

Identidade em relação às diferenças das estruturas empresariais (empresa-mãe/terceirizada)

---

Identidade em relação à falta de parceria entre empresa-mãe e empresa terceirizada  
Identidade em relação à falta de apoio da matriz da empresa terceirizada  
Identidade em relação à redução de custos  
Identidade em relação à competição individual  
Identidade em relação às dificuldades de adaptação  
Identidade em relação às insuficiências de salários e de suporte assistencial  
Identidade em relação à estabilidade empregatícia  
Identidade em relação às insuficiências nos procedimentos operacionais  
Identidade em relação à preparação das pessoas  
Identidade em relação às insuficiências de recursos materiais de trabalho  
Identidade em relação às regras organizacionais e necessidade de sobrevivência  
Identidade em relação às mudanças relacionais

---

Fonte: Dados da pesquisa

A seguir são apresentados descritivos e análises dos depoimentos sobre a perspectiva de fragmentação, com ilustrações das manifestações mais significativas dos entrevistados.

Em algumas entrevistas surgem manifestações de identidade de integração procedidas de manifestação de ambigüidade/ fragmentação em relação à empresa-mãe:

Até a privatização da empresa-mãe eu tinha muita segurança, tinha expectativa no sentido de chegar a aposentar na empresa. Depois que foi privatizada, isso ao longo dos anos foi se extinguindo e a expectativa foi só acabando e a sensação de insegurança só aumentando. No momento da terceirização já não tinha expectativa nenhuma, tanto fazia estar lá ou cá. Não fazia diferença (Técnico de manutenção terceirizado).

O técnico de manutenção terceirizado manifesta identidade com a estabilidade empregatícia na empresa-mãe durante o período estatal. Após esse período a identidade se fragmenta e torna-se ambígua quanto ao futuro.

A próxima declaração sugere manifestação de identidade afetiva na relação com a empresa-mãe, e a expectativa de vivenciar um vínculo empregatício de longo prazo:

Para mim, a empresa-mãe representa tudo, porque eu sentia nela a minha vida inteira, o meu esforço. Eu sentia que nela eu estaria saindo me aposentando, com todo o amor e a satisfação que a gente tinha por ter trabalhado nela. Mas, infelizmente, ocorreu a terceirização e a gente continua trabalhando nesse segmento de telecomunicações porque é profissional, mas não é a mesma coisa como se tivesse na empresa-mãe (Líder de equipe terceirizado).

A integração declarada pelo líder de equipe terceirizado mostra-se frustrada após a ocorrência da terceirização. A continuidade de trabalho no setor de telecomunicações justifica-se por ele não ter outras capacitações que poderiam direcioná-lo para outras áreas de trabalho. A migração para a empresa terceirizada deve-se ao seu perfil profissional estabelecido durante o período de trabalho na empresa-mãe.

Nas entrevistas houve manifestações de identidade sobre a facilitação da relação entre a empresa-mãe e a empresa terceirizada, conforme as duas próximas:

[...] me identifico com a empresa-mãe, apesar de hoje eu trabalhar na empresa terceirizada, e procuro continuar me identificando para que meu trabalho seja desenvolvido da melhor forma possível (Líder de equipe terceirizado).

[...] acredito que até mesmo depois que a terceirização aconteceu eu nunca perdi os valores da empresa-mãe. Eu estava antes da terceirização engajado num contexto de atividades maior, numa busca de soluções; e depois da terceirização eu fui gradualmente perdendo atividades e focando nas remanescentes e em outras coisas (Líder de equipe efetivo 01).

No seu depoimento o líder de equipe terceirizado demonstra identidade de integração com a empresa-mãe e vincula essa identidade como fator condicionante para o exercício das suas atividades com melhor desempenho. De forma semelhante, o líder de equipe efetivo 01 reafirma sua identidade de integração com a empresa-mãe, mesmo após ter perdido atividades compatíveis com o seu nível de capacitação e ser direcionado a atividades de menor complexidade. Essas redefinições de atribuições são provenientes da aplicação do processo de terceirização. Em ambos os casos os entrevistados tratam a



relação entre as duas empresas – a empresa-mãe e empresa terceirizada – predispondo adaptabilidade em favor dessa relação, dentro dos seus limites de atuação.

Os valores organizacionais institucionalmente dispostos pela empresa-mãe compõem objeto de manifestações nas entrevistas. Os três próximos depoimentos tornam explícitas as identidades com esses valores:

Identifico-me muito com alguns valores e práticas da organização em que eu trabalhava antes. Eram 10 valores, todos muito corretos e se fossem praticados seria uma empresa muito boa (Consultor de metodologia e qualidade terceirizado).

O início desse argumento demonstra uma identidade de integração com os valores organizacionais instituídos e divulgados pela empresa-mãe. Ao referir-se à prática desses valores, o entrevistado denota ambigüidade, revelando inconformidade entre a prática e o discurso empresarial:

Com aquilo que eles chamam de valores organizacionais na empresa-mãe, sim, eu me identifico. Mas, quanto àqueles 10 valores que eles cultuam hoje, verifica-se que foram estabelecidos por uma empresa com um caráter bem negocial, bem comercial. Eles buscam é a prestação de serviços, lucratividade, respeito ao profissional, produtividade. Então se subentende que se o profissional tem sua produtividade, tem seu respeito. Se ele não tem produtividade, o respeito a ele acabou naquele momento. Eu percebo que a coisa ficou muito mecanizada. É óbvio que essa definição e essa cultuação desses chamados 10 valores que eles têm foi uma coisa discutida, ”pregada” internamente, no processo pós-privatização. Isso é a identidade da empresa hoje (Coordenador terceirizado).

O coordenador terceirizado apresenta manifestação de identidade procedida de manifestação de ambigüidade em relação à empresa-mãe. Em seguida manifesta fragmentação quanto à empresa ao mostrar contrapontos entre os valores organizacionais, os seus objetivos e as práticas atuais:

Hoje eu me identifico menos em relação a esses valores da empresa-mãe. Antes da privatização e mesmo antes da terceirização, nós éramos um grupo que dominava todos esses processos, esses sistemas de TI, Nós

tínhamos ali lado a lado toda a competência para resolver tudo isso. Com a terceirização, você perde bastante esse tipo de massa crítica, de conhecimento que você tem ali. Mas eu estou avaliando mais no outro aspecto, porque junto com essa terceirização, veio uma mudança de mentalidade na empresa-mãe, muito forte, de colocar em primeiro plano a redução de custos (Gerente de projetos terceirizado).

No depoimento anterior o entrevistado revela identidade com os valores organizacionais, representada pela unificação das equipes de trabalho decorrente da crença nesses valores. Entretanto a identidade se fragmenta devido à prioridade de redução de custos na aplicação do processo de terceirização, conforme a sua interpretação.

O líder de equipe efetivo apresenta manifestação de identidade com a competência organizacional distanciando a competência da empresa terceirizada da competência da empresa-mãe, com a qual demonstra identificação. O depoente exerce na empresa-mãe funções de gestão sobre os serviços terceirizados, o que provavelmente lhe condiciona à sustentação da sua análise sobre a competência das empresas envolvidas:

Por outro lado, o processo formal da terceirização, apesar de ser bem feito na qualidade, no papel, a empreiteira tem dificuldade de colocá-lo em prática, porque não tem as mesmas pessoas para fazer aquilo. Você nunca tem uma empreiteira aqui no Brasil melhor do que a empresa-mãe que faz o serviço (Líder de equipe efetivo).

Essa perspectiva apresenta manifestações de identidade de fragmentação dos entrevistados da empresa-mãe em relação à situação pós-terceirização:

Não me identifico com a empresa-mãe após a terceirização porque ela se tornou uma empresa exclusivamente preocupada em ter altos ganhos financeiros e deixou de dar atenção à prestação de serviços com a qualidade técnica necessária. A empresa-mãe se tornou uma empresa voltada para os negócios e perdeu muito com relação à qualidade técnica dos serviços prestados. Para mim a empresa representa hoje uma empresa de negócios interessada no lucro e não tanto na prestação dos serviços (Supervisor de equipe efetivo 01).

Enquanto a responsabilidade era uma antes da terceirização, a gestão de equipamentos e de pessoas no segundo momento passa a ser uma visão predominante de gestão de contrato envolvendo terceiros. Isso tem um conteúdo bastante diferente daquele anterior ao processo de terceirização. Mas eu encarei a terceirização como mais um objetivo empresarial ao

qual eu tinha de estar alinhado e conquistar o sucesso naquele novo contexto pós-terceirização, tanto para empresa quanto para mim pessoalmente (Supervisor de equipe efetivo 02).

A empresa-mãe perdeu muitos clientes. Existem várias empresas-clientes que estão saindo fora dela. Eu vejo que a empresa hoje não está focada nesses clientes de telefonia convencional. O interesse dela é outro. A gente está lá dentro e eu percebo que ela está querendo mais é atuar com redes de transporte de sinal e atender clientela que quer transmissão de dados, esses serviços. Para o cliente que quer telefone fixo, ela está praticando esse serviço porque é obrigada, devido a ser prestadora de serviços de utilidade pública (Técnico de manutenção terceirizado).

Se você faz o que todo mundo faz, você tem identidade, mas você é "mais um". Na empresa-mãe eu vejo que as coisas ficaram muito em fazer restritamente o que tem que ser feito. Aquele *plus*, aquele "algo a mais" se perdeu. Parece que fica mais o que está valendo no contrato do que propriamente aquilo que transcende o contrato e que seria um envolvimento caracterizador de reforço na identidade organizacional. A empresa-mãe no estado de Minas Gerais tinha muito disso: as pessoas fazem isso e fazem mais aquilo, tinha o "algo mais"! [...] A terceirização afeta um pouco a identidade da organização (Coordenador efetivo).

Para o supervisor de equipe efetivo 01, as mudanças oriundas da terceirização proporcionaram-lhe desacordo na sua identidade com o objetivo específico da qualidade dos serviços técnicos, devido ao privilégio estabelecido pela empresa-mãe para o objetivo de lucratividade. Quanto ao supervisor de equipe efetivo 01, a sua atividade continua com o mesmo foco nos resultados operacionais após a terceirização, embora ele sinta-se fragmentado devido à transferência da sua equipe de campo para a empresa terceirizada. Ao mesmo tempo, com ambigüidade, ele aceita essa situação alinhando-se ao novo cenário.

O técnico de manutenção terceirizado demonstra a sua preocupação com a priorização de atendimento a clientes corporativos pela empresa-mãe, em detrimento do atendimento ao segmento específico de clientes convencionais com o qual mais se identifica, expondo, assim, indignação e fragmentação da sua identidade com a empresa-mãe. O coordenador efetivo salienta que antes da terceirização o seu envolvimento era maior do que o esperado pela organização, o que caracterizava um destaque da sua

identidade no exercício das suas atribuições. Após a terceirização, esse envolvimento decaiu e a sua atuação se restringe a fazer apenas o necessário em um padrão preestabelecido, nivelando-o nesse padrão e tendo como consequência a sua não concordância e fragmentação quanto à mudança vivenciada.

O processo de terceirização traz alguns aspectos de impactos profissionais e pessoais com os quais alguns entrevistados manifestam identidade:

A empresa-mãe também deixou de dar atenção aos seus empregados em vários aspectos profissionais e pessoais. Houve mudança de foco da organização-mãe para aspectos financeiros em detrimento à atenção dada aos funcionários (Supervisor de equipe efetivo 01).

O supervisor de equipe efetivo 01 manifesta estar preterido em troca dos objetivos financeiros da organização, enquanto o líder de equipe efetivo 02 no seu depoimento percebe-se mecanizado na sua função de alcançar resultados estritamente numéricos.

No processo de identificação da empresa, hoje, as pessoas ficam focadas no negócio da empresa e no seu negócio: o meu negócio é a minha imagem, é a minha reputação, é fazer com que os números pelos quais eu sou responsável sejam bem sucedidos. Na verdade, a gente virou uma fábrica de cumprir metas. Você só se mantém na empresa se suas metas estão num nível satisfatório. Viramos um mero cumpridor de metas (Líder de equipe efetivo 02).

Quando chega a terceirização, aí sim, é que a gente sente a hora da verdade. O impacto no nosso estímulo foi muito negativo. Eu diria que é difícil buscar um aspecto positivo, um aspecto moral das pessoas, a motivação, a perspectiva profissional (Supervisor de equipe 02).

Os aspectos pessoais e profissionais apresentam-se abalados pelo processo de terceirização, em perspectiva pessimista e fragmentada do supervisor de equipe efetivo 02. Ele salienta ruptura no andamento das realizações dos planejamentos profissionais dos empregados da empresa-mãe, e o conseqüente inconformismo dessas pessoas sob a forma de reação negativa e o enfraquecimento de aspectos primários para a evolução pessoal e profissional:

Havia muitas pessoas dentro da empresa-mãe ainda em metade do tempo de carreira e que tinham um grande interesse em estar encerrando sua carreira na empresa. Todo o planejamento de vida dessas pessoas estava sendo impactado devido à terceirização. Isso levou as pessoas a reagirem negativamente. As pessoas não foram agressivas, eu não vivenciei isso em nenhum momento, mas o desempenho ficou impactado. A motivação, o interesse, a vontade de fazer, de buscar, a vontade de superar dificuldades ficou pequena, porque havia outras coisas impactando negativamente (Supervisor de equipe 02).

Reconhecendo mudanças na identidade organizacional devido à terceirização, o coordenador efetivo depõe continuar exercendo os seus resultados de forma satisfatória para a organização. Porém, com ambigüidade, admite haver distanciamento na sua relação com a empresa-mãe:

A identidade está associada aos valores da empresa, ao "jeitão" da empresa de uma forma geral. A gente sempre procurou trabalhar e fazer uma gestão de pessoas de uma forma bem organizada, transparente, voltada para a produtividade e qualidade. Mesmo que tenham diferenças, as pessoas remanescentes na empresa-mãe conseguem superar isso com um resultado positivo final apresentado. Mas a gente percebe realmente que não é a mesma relação com a empresa-mãe que era antes da terceirização. Esse relacionamento fica mais distante... (Coordenador efetivo).

Conforme o supervisor de equipe efetivo 01, a empresa-mãe resolve lançar-se à aplicação do processo de terceirização em atividades-fins, contradizendo alguns princípios orientados à terceirização de atividades. O entrevistado ratifica essa ocorrência ressaltando a fragilização da imagem da empresa-mãe devido à perda de talentos com foco no negócio empresarial, perda essa decorrente da aplicação do processo de terceirização:

A empresa-mãe resolveu estender a terceirização até mesmo para as atividades que compõem o foco do seu negócio. Ela perdeu muitas pessoas que tinham não só o conhecimento da empresa, como também que tinham uma identidade pessoal afinada com a organização. A identidade da empresa-mãe ficou falida dessas pessoas que fortaleciam a sua imagem. Hoje o compromisso da empresa-mãe é somente quanto aos negócios. Ela perdeu a sua identidade (Supervisor de equipe efetivo 01).

Mais inconformismos pela perda dos valores humanos na organização devido à terceirização são revelados pelo líder de equipe efetivo 02. Como agravante, o depoente revela a existência de evolução negativa desse sentimento de indignação à atitude de inércia profissional e descrédito na organização:

No primeiro momento após a terceirização a gente fica indignado porque tínhamos referências de pessoas com talentos. E como a empresa pode dispensar talentos desses a troca de nada praticamente? O sentimento que eu resumo todo o processo de terceirização inicialmente foi o de indignação. Depois a gente vai se adaptando, se moldando e as coisas vão saindo da indignação para a apatia. Apesar de você ter de ir se acostumando com essa coisa de não ter nenhum vínculo com a empresa, fica meio que "vacinado" com o que vai acontecendo (Líder de equipe efetivo 02).

Os valores da organização apresentam-se afetados pelo processo de terceirização sob diversas formas e visões, conforme os quatro depoimentos seguintes:

Quando você passa por uma situação de terceirização, em que eu estive, começa a pôr muita coisa na balança: começa a repensar valores, comparar e ter pontos diferentes. Havendo diferença, você fica distante, perde a percepção do futuro. Isso cria uma distância da pessoa com a organização, sendo a primeira percepção. Na segunda percepção, após a terceirização, você começa a ver os valores e vê que na prática alguns continuam (Líder de equipe efetivo 01).

Para o líder de equipe efetivo 01, nem todos os valores empresariais são extintos ou mudados após a terceirização, entretanto, não se esclarece como ficou a sua percepção de futuro perante os valores remanescentes.

Antes da terceirização, "valores" era uma coisa que você vivia no dia-a-dia e hoje virou mais um negócio de quadro na parede. As pessoas falam que têm, mas não praticam. Na empresa-mãe, antes da terceirização, a prática era muito mais próxima do discurso do que é hoje após a terceirização. Hoje se precisa de muito mais atitude para cumprir aqueles valores integralmente (Líder de equipe efetivo 02).

A atitude dos empregados quanto ao exercício dos valores empresariais, conforme o líder de equipe efetivo 02, tornou-se mais afastada do conteúdo dos valores

organizacionais após o processo de terceirização. Provavelmente isso deve-se ao exemplo da alta direção da empresa-mãe em não exercer coerência entre o discurso e a prática.

O ambiente organizacional após a terceirização muda as condições para os empregados vivenciarem as opções ofertadas pelo quadro de valores empresariais, neutralizando a sinergia grupal existente no período pré-terceirização:

Antes da terceirização, o conjunto de valores da organização-mãe era uma coisa que estava no sangue, era inerente à minha atividade, ao meu dia-a-dia. Trabalhar em equipe, por exemplo, era algo que a gente vivenciava. Hoje, após a terceirização, nesse ambiente em que vivemos, é difícil você ter espaço para vivenciar todas as suas escolhas e valores que a sua empresa prega na parede (Líder de equipe efetivo 02).

Mesmo havendo dispensa de empregados devido ao processo de terceirização, que ocasiona receios quanto ao futuro empregatício, conforme depoimentos anteriores, alguns membros não aderem às oportunidades oferecidas pela empresa através de programas de formação gerencial. Ocorrem evasões espontâneas de alguns empregados da empresa-mãe. Incluem-se nesse grupo de demissionários os *trainees* e novos empregados, que se sentem impactados pela divergência entre a imagem organizacional externa e a sua realidade interna:

Em programas internos de formação gerencial que oferecem oportunidades para os empregados, muitos deles não estão aderindo, mesmo sendo incentivados e participando desses programas de alto nível. Essas pessoas estão saindo da empresa-mãe. A visão do público externo sobre a empresa-mãe é de que o cenário tem que ser muito bom porque se trata da maior empresa privada brasileira no ramo de telecomunicações. É de se esperar um alto nível de cobrança. É de se esperar um alto nível de trabalho, da aplicação de excelentes métodos de gestão da organização e de gestão de pessoas. Há externamente a expectativa da existência de uma estrutura de gestão de pessoas desafiadora que dê recompensas, que trate as pessoas devidamente. Até jovens funcionários que entram na empresa-mãe por programas como *trainee* estão sendo negativamente impactados. Quando essas pessoas entram aqui, pensam: 'Peraí! Não é o que eu pensava encontrar aqui hoje, isso está em construção'. E, em construção, você não quer esperar que seja construído. Quer uma coisa mais pronta. É o que eu tenho visto (Supervisor de equipe efetivo 02).

As diferenças entre os valores organizacionais institucionalizados oficialmente e divulgados pela empresa-mãe e a sua prática formam objeto de manifestação que caracteriza um tipo de identidade com aspectos éticos da organização:

A terceirização nada mais é do que um momento de consequência da privatização na busca do menor custo. Você tem que marcar a privatização antes mesmo de marcar o ponto da mudança da terceirização. Então aí eu já não me identifico com esses valores porque eles são ilógicos no meu ponto de vista. Eles são antagônicos. Nós não estamos sendo socialmente responsáveis porque queremos passar uma visão para o mercado dessa empresa-mãe, que não corresponde à realidade. Pratica-se internamente um discurso que é diferente do discurso externo. Então, isso fundamentalmente impacta nas pessoas que têm um determinado nível de valores e de ética já definidos e formados sobre uma base, digamos assim, que entendemos ser a mais correta do ponto de vista de valores e de respeitos humanos (Supervisor de equipe 02).

O processo de terceirização é percebido pelos membros da empresa-mãe sob vários aspectos de perdas. Essas pessoas vivenciam reflexos nas suas atividades profissionais e na organização em âmbito geral. Um desses aspectos refere-se à liderança organizacional, impondo uma percepção de desestabilização nas expectativas de trabalho do empregado da empresa-mãe:

O problema é perder a referência da liderança carismática que fala alguma coisa para você acreditar. Nesse aspecto, após a perda, você vê que alguém fala alguma coisa e, passado algum tempo, você vê que metade aconteceu e a outra metade não aconteceu. Daí você começa a esperar e, de repente, muda a política, mudam as pessoas, o processo e essa mudança cria um desequilíbrio, com todo mundo querendo correr atrás e a coisa não chega 100% da forma que você precisa para assimilar (Líder de equipe efetivo 01).

As duas declarações seguintes retratam a identidade de empregados com o aspecto de perda de sinergia organizacional, devido à transferência para a empresa terceirizada de responsabilidades sedimentadas ao longo dos anos na empresa-mãe. Conforme o entrevistado, devido a essa transferência, há atrofiamento e diminuição das



capacitações e habilidades profissionais e, ainda, perda relacional pelos membros da organização-mãe:

Estando a empresa-mãe com a responsabilidade formada para dar uma resposta dentro daquilo que é cobrado, dentro do âmbito de seu conhecimento, ela dá resposta, porque você tem a sinergia, conhecimento. Agora, quando você passa determinadas funções para outros [empresas-terceiras], você deixa de fazer muita coisa. É como se você estivesse deixando de fazer ginástica, de praticar determinadas coisas, começa a desperceber determinadas coisas e essa percepção que embora seja cobrada dentro de um contrato, produto de indicadores, desempenho e tal, ela não é a mesma coisa de você sentir na pele, de participar, estar ali. [...] Nós tínhamos mais capacidade, mais condição de solução e de apoio. [...] Acho que o conjunto de atividades de trabalho na empresa-mãe ficou muito procedimental, perdendo um pouco do relacionamento e de ganho de conhecimento (Líder de equipe efetivo 01).

A transferência de atividades da empresa-mãe para a empresa terceirizada, ainda conforme o líder de equipe efetivo 01, é elemento de cisão da sinergia empresarial. Segundo o entrevistado, nessas condições, há mudança do foco empresarial para a lucratividade, em detrimento da atenção necessária aos clientes da organização:

Havendo uma atividade-fim na empresa-mãe e sendo parte dela terceirizada, passa a existir uma perda de sinergia dentro da empresa. A empresa-mãe muda completamente seu foco. No caso, a empresa de telecomunicações, que muda o foco para uma empresa que visa apenas lucrar, que quer soluções rápidas, atendimento rápido, mas que não existe o meio-termo para entender o que o cliente quer de verdade e qual a melhor forma de atendê-lo, há essa perda que mais à frente vai trazer um dano (Líder de equipe efetivo 01).

Os quatro depoimentos seguintes referem-se aos aspectos de perda da identidade organizacional, decorrentes do processo de terceirização.

O valor de imagem atribuído à empresa no mercado é transferido automaticamente para o empregado, sob as percepções externas e internas, principalmente quando a organização é considerada referencial do seu setor de atividade. Com a adoção do processo de terceirização, a empresa-mãe diluiu a sua expressividade, perdendo destaque

como referencial de mercado, tornando-se parte das opções comuns no panorama globalizado:

Nós que estamos dentro da empresa-mãe temos uma visão dessa empresa. Enxergo que a imagem da empresa para mim antes da terceirização era de uma empresa referencial nas telecomunicações. Uma empresa em que a gente tinha certo valor. Mas a imagem da empresa hoje é de mais uma empresa no mercado, sem muita expressividade, apenas mais uma nesse mundo globalizado. Acho que a identidade dela não se destaca tanto quanto se destacava antes (Líder de equipe efetivo 02).

Para o supervisor de equipe efetivo 02, não existem ganhos em promover o processo de terceirização, principalmente quanto à identidade organizacional da empresa-mãe:

Em se falando de identidade, eu não consigo perceber um aspecto positivo devido ao processo de terceirização. Na questão da identidade eu apenas consigo perceber perdas. Ainda não tive possibilidade de perceber pontos positivos na identidade organizacional (Supervisor de equipe efetivo 02).

O mesmo supervisor de equipe efetivo 02E complementa que aspectos de perdas devido à terceirização foram externados em pesquisa de clima organizacional e não foram devidamente tratados pela alta direção da empresa-mãe. Em decorrência, a empresa foi gradativamente perdendo a sua identidade organizacional interna e externa perante os clientes:

Ocorreram mudanças internas na empresa-mãe devido à aplicação de um expressivo *downsizing* no processo de terceirização e salientavam-se aspectos negativos levantados por pesquisa de clima organizacional. A alta direção da empresa-mãe sabia que precisava trabalhar aquilo e talvez não tivesse se convencido de que o impacto estava tão negativo, mas os trabalhos de consultoria contratada sempre estavam sinalizando que alguma coisa precisava ser feita. Nós estávamos perdendo a identidade não só interna, como a externa perante os clientes. O cliente já não vê mais o prestador de serviço. A pessoa que vai até à sua casa não tem aparência nenhuma da empresa que ele comprou o serviço de telefonia e muitas vezes nem há atendimento presencial porque o serviço é feito remotamente (Supervisor de equipe efetivo 02).

De forma metafórica, o coordenador efetivo manifesta a sua percepção quanto à perda da identidade organizacional da empresa-mãe:

Eu acho que não existe na empresa-mãe uma preocupação com a identidade organizacional da forma como deveria. Antes do processo de terceirização eu vivia numa situação de identidade com a empresa-mãe sobre a qual eu não tinha dúvida, era como se fosse uma bandeira muito forte (Coordenador efetivo).

O Coordenador efetivo apresenta identidade com aspectos da perda de aplicação da capacitação profissional e relacional, utilizando-se da sua percepção quanto ao desuso de procedimentos de qualificação aplicados ao conjunto de equipamentos básicos que suportam os serviços de telecomunicações ofertados pela empresa-mãe:

Eu vejo ineficiências que a gente tinha quando a gente tinha um ambiente antes da terceirização. Havia alguma tolerância, do ponto de vista até de racionalidade, mas havia compromisso das atividades junto aos prazos e dos custos envolvidos para a coisa ser bem feita, enfim, a qualidade era privilegiada. Por exemplo: todo o processo de implantação de equipamentos tinha um procedimento estruturado de projeto e de cadastramento de campo. Havia um ritual de avaliação e testes de aceitação dos equipamentos instalados, quer dizer, a planta de equipamentos era mais organizada, as manutenções eram mais controladas. Tinha toda uma série de variáveis aí e que já não mais existe após a terceirização (Coordenador efetivo).

A transferência de atividades para a empresa terceirizada impõe desgastes na relação entre terceirizados e membros da empresa-mãe, devido às variáveis existentes nos processos dessas atividades. Denota-se dependência constante e acentuada das atribuições dos membros da empresa terceirizada em relação à organização-mãe. As metas de prazos curtos agravam essa relação, incidindo diretamente em riscos quanto à qualidade dos serviços contratados:

Tem dois lados aí: no lado de reduzir custos, a empresa-mãe conseguiu e consegue esse objetivo. Agora, no lado de qualidade, da prestação desses serviços, vamos falar assim, na qualidade de vida profissional, de trabalho, dos que estão na empresa-mãe se relacionando com os terceiros, esse relacionamento é sempre à custa de muitos desgastes, porque é um processo de alta complexidade, com muitas variáveis para se controlar.

Então, esse desgaste é constante, até porque a empresa-mãe sempre coloca suas expectativas muito além da capacidade das empresas-terceiras. Ela se vê no direito de que para ela quase que tudo é prioritário. Tudo tem que ser feito de imediato e nenhuma empresa prestadora de serviço tem condições de atender tudo dentro dessa expectativa (Gerente de projetos terceirizado).

A mobilização da empresa-mãe para operacionalizar o processo de terceirização ocasiona a dissolução ou desmembramento de órgãos que abrigam especialistas. Essas pessoas apresentam-se desconectadas nas transições vivenciadas por ocasião das reformulações estruturais:

Antes da terceirização a minha identificação com esse grupo era muito mais forte. Sou parte desse time, opero e mantenho essa planta de equipamentos. Após a terceirização, a gente passou por um momento razoavelmente grande de não saber onde se posicionar: "qual o nosso grupo agora?" Isso é fato! Isso é fato! Dois anos depois da terceirização a empresa-mãe montou uma estrutura formal para fazer a gestão de serviços terceirizados e agrupou uma série de coisas que estavam fragmentadas sobre uma única gerência, num único ambiente físico. Então, isso retomou a identidade: "quem é o grupo que faz a gestão de serviços de terceiros aqui?" Aí ganhamos identidade novamente. Nós ficamos muito tempo sem saber, sob o aspecto formal, qual era a gerência para a qual tínhamos que responder. Ficamos também desconectados, uma vez que tínhamos que trabalhar com áreas remotas no estado de Minas Gerais e no Espírito Santo. Nós ficamos por muitas vezes sem um contato forte, sem uma identidade com os nossos pares (pessoas com cargos e responsabilidades equivalentes) fora daqui de Belo Horizonte (Supervisor de equipe efetivo 02).

Os dois comentários seguintes apresentam manifestações de identidade com aspectos de perda da estabilidade empregatícia. Percebe-se que as manifestações têm como senso comum a indiferença quanto às expectativas do futuro. Trata-se de sentimento em processo de descendência até a sua frustração, partindo, respectivamente, da época da privatização da empresa-mãe até a ocorrência do processo de terceirização:

É uma realidade que hoje eu não trabalho com a empresa-mãe, hoje eu sou mais passageiro do que motorista nesse processo de relação. A minha maneira de encarar a empresa hoje é que a empresa mudou com esse processo de terceirização. A gente não tem esse pensamento de que está empregado e vai estar empregado daqui uma semana (Líder de equipe efetivo 02).

Enxergo a empresa em que eu trabalho hoje da mesma forma como a empresa-mãe, mas com insegurança hoje bem maior do que antes. [...] Até a privatização da empresa-mãe eu tinha muita segurança, tinha expectativa no sentido de chegar a aposentar na empresa. Depois que foi privatizada, isso ao longo dos anos foi se extinguindo e a expectativa foi só acabando e a sensação de insegurança só aumentando. No momento da terceirização já não tinha expectativa nenhuma, tanto fazia estar lá ou cá. Não fazia diferença (Técnico de manutenção terceirizado).

Antes do processo de terceirização, o empregado sentia-se mais à vontade no ambiente organizacional. A sua afetividade para com a empresa-mãe se justificava pela valorização profissional e pela consideração assistencial recebidas. Após a terceirização, surge uma identidade com aspectos de perda de afetividade na relação indivíduo-empresa:

A empresa era minha casa, onde eu tinha meus melhores amigos e convivia oito, nove, quantas horas fossem necessárias. Eu era muito bem valorizado por eles, inclusive. Nós perdemos muito disso, nós viramos um pouco máquinas após a terceirização (Líder de equipe efetivo 02).

A gente percebeu que, com esse processo de terceirização, a empresa começou a dar muito menos valor a essa carga cultural expressiva que ao longo dos anos foi sendo criada por ela mesma. O funcionário da empresa-mãe era muito mais valorizado. Dava-se treinamento e assistência. Hoje o funcionário da empresa já não é mais um patrimônio da empresa, ele é uma formiguinha que pode ser descartada a qualquer momento. A gente percebeu muito disso ao longo desse processo de terceirização, que a empresa já não tem mais aquela pessoa que era referência dentro dela, que sabia de tudo e que tinha passado por tudo em que a empresa investiu e que de certa forma a empresa-mãe abandonou (Líder de equipe efetivo 02).

Segundo a percepção do supervisor de equipe efetivo 02, a terceirização causa impacto na qualidade de serviços dos empregados que migraram para a empresa terceirizada, demonstrado pelo grau de motivação e de relacionamento dessas pessoas por ocasião da presença desses empregados terceirizados no ambiente da empresa-mãe. Esses indivíduos perderam a identificação com a empresa-mãe:

Há um impacto para o colaborador que era do time da empresa-mãe e passa a não ser mais do time, mas que continua trabalhando para a empresa-mãe na empresa terceirizada. Há um impacto enorme na qualidade com que esse prestador, essa pessoa vem prestar esse serviço aqui pra nós, no seu grau de motivação, no seu grau de relacionamento

com as pessoas que aqui ficaram na empresa-mãe. A gente nota isso (Supervisor de equipe efetivo 02).

A redefinição das atribuições dos gestores da empresa-mãe que executam interfaces com as equipes terceirizadas causa um distanciamento relacional entre esses indivíduos. Antes da terceirização, as equipes tinham entre os seus membros a equivalência de funções e participação unificada nas atividades. Após a terceirização, alguns membros na empresa-mãe tornaram-se gestores de serviços terceirizados e outros foram migrados para a execução das atividades operacionais na empresa terceirizada. Essas mudanças promoveram uma identidade fragmentada em relação às diferenças das estruturas empresariais dessas organizações:

A gestão ficou diferente do que era antes da terceirização e existem aspectos no relacionamento. Num processo de terceirização, em tese, assim de uma forma bem fria, você cobra resultados e não faz gestão de pessoas. Mas como a gente está em contato direto com as pessoas terceirizadas, não tem como você não ter uma interação com elas e não sentir os seus problemas. Nós não somos máquinas, somos gente e não tem como você isolar isso aí. Do ponto de vista das minhas atividades, fica muito mais fácil apenas cobrar resultados do que fazer a coisa acontecer junto com as pessoas. Mas é difícil ter esse relacionamento e a gente sente que as pessoas terceirizadas percebem isso. O relacionamento ficou mais distante. Tem pequenas coisas que acontecem no dia-a-dia que são simples, mas o pessoal terceirizado se sente diferente. Às vezes, nem melhor e nem pior, mas diferentes (Coordenador efetivo).

O coordenador efetivo apresenta a sua identidade com o objetivo de redução de custos, demonstrando necessidade de inserção da empresa terceirizada nesse âmbito. Torna-se difícil para a empresa terceirizada fazer as mesmas atividades que a empresa-mãe executava, com orçamento inferior ao praticado anteriormente pela empresa-mãe:

Eu acho que a gente criou uma identidade forte antes da terceirização e que está sendo reconstruída após a terceirização. E não é só a terceirização que compõe a identidade da empresa. A gente tem que alinhar as empresas terceirizadas aos valores e programas que a empresa-mãe tem. É difícil, porque, na realidade, existe o compromisso da redução de custos. Na realidade, a empresa-mãe obriga os terceiros a

cumprir essas metas. Esse é o cenário: não existe uma definição "amarrada", existem muitas variáveis aí (Coordenador efetivo).

Para a contratação dos serviços terceirizados, em atendimento aos objetivos de redução de custos na organização, a empresa-mãe disponibiliza verba em quantitativo inferior aos gastos internos praticados para esses mesmos serviços. Por outro lado, a estratégia de trabalho na empresa terceirizada deve compreender custos que permitam obviamente a sua margem de lucro no orçamento financeiro desse contrato. O compromisso com a qualidade e prazos dos serviços prestados deve ser também atendido, caso contrário, podem ocorrer manipulações indesejadas dos resultados apresentados à empresa-mãe:

Depois da terceirização, a forma de trabalhar muda, porque a empresa terceirizada está com um contrato que é baseado num valor fixo para a prestação dos serviços contratados. Então, a empresa contratada tem que racionalizar. Ela tem que fazer os serviços em menos tempo, fazer com menos complexidade. Quanto mais ela puder fazer isso, menor o seu custo dentro do valor recebido. E se ela não tiver um critério para reduzir até onde não comprometa os serviços, começa-se a preterir qualidade e fazer coisas "debaixo do tapete" (Coordenador efetivo).

A transição das atividades da empresa-mãe para a empresa terceirizada traz inconsistências imediatas na execução desses serviços contratados. Ambas as empresas são simultaneamente exigidas para as correções das inconformidades identificadas. Entretanto, caso as insuficiências de procedimentos operacionais persistam, corre-se o risco de afetamento na imagem da organização:

[...] no primeiro momento da terceirização você tem uma queda que traz muitas falhas, como falhas no atendimento aos clientes e problemas de demora de solução de problemas com relação a reparos dos serviços prestados de telecomunicações. Você tem a tomada de decisão demorada, você tem uma série de coisas dentro desse aspecto, que vão fazendo a empresa perder a sua identidade, diminuindo a sua valia (Líder de equipe 01).

Para a execução das atividades terceirizadas, não somente os procedimentos e a divisão das atividades são importantes. A preparação das pessoas também deve ser objeto de atenção por parte da estratégia adotada:

Eu sei que é muito difícil fazer a terceirização sem que se contrate uma empresa para fazer determinado trabalho numa área específica. Inclusive houve e existe divisão de área geográfica e de atividades para determinadas empreiteiras. Mas o que realmente é o néctar da terceirização não é só o contrato, é também o preparo das pessoas (Líder de equipe efetivo 01).

As mudanças dos objetivos organizacionais decorrentes da terceirização foram motivos de manifestações, conforme os sete depoimentos seguintes.

O técnico de manutenção terceirizado apresenta, na sua área específica de atuação, identidade fragmentada em relação à mudança de objetivos de atendimento aos clientes da organização-mãe:

Em minha opinião, o foco da empresa mudou. Para mim, ela está focada mais em fornecer serviços de transporte de sinal simplesmente. Ela está investindo somente nessa área. Você não a vê fazendo novas proposições para atender clientes de telefonia fixa, ela fica só remanejando (mudanças de endereços de telefones fixos). O investimento maior dela é na área de transporte e *backbone* (vias específicas de alto tráfego de sinais de telecomunicações) e mais nada (Técnico de manutenção terceirizado).

O consultor de metodologia terceirizado expressa identidade de fragmentação em relação à forma como ele é exigido pela empresa-mãe quanto às suas responsabilidades:

E justamente por esse problema da empresa-mãe não formar parceiros, ela escravizou demais os fornecedores dela. Ela não trata os fornecedores dela como parceiros e sim como inimigos, ela só quer cobrar, cobrar, cobrar, cobrar (Consultor de metodologia terceirizado).

Neste depoimento uma perspectiva fragmentada referente à obtenção de resultados não condizentes com o respectivo propósito da empresa-mãe:



[...] eu acredito que não era bem aquilo que as empresas-mãe estavam esperando. Quando você pensa em terceirizar, na realidade, o que você está tentando fazer é transformar aquele valor que você tem como fixo em variável. Isso representa diminuição de custos e ao mesmo tempo você espera aumentar a sua qualidade e a sua produção. [...] Eu já tive oportunidade de passar por duas empresas após sair da empresa-mãe, empresas essas que foram contratadas na terceirização, e, sabendo da verdade nessas empresas, o que a gente vê é que há uma queda significativa da qualidade e, contrariando os objetivos de redução de custos pela empresa-mãe, embora eu não tenha os números para provar, eu creio que há aumento de custo na terceirização (Consultor de Telecom terceirizado).

O coordenador terceirizado manifesta uma identificação "forçada" com a empresa-mãe, decorrente da participação na elaboração do processo de terceirização da sua área de atuação:

Eu fui conduzido a me identificar com a forma de condução dos negócios da empresa-mãe, porque eu participei de um estágio inicial de um crescimento da evolução desse novo processo de terceirização. Atualmente, eu entendo o que eles querem. Então, trabalhei para eles nesse último período e ainda trabalho para eles como terceirizado. Mas, olha: eu sei o que eles querem, eu sei qual que é o objetivo deles. Então eu me identifico, tenho essa "identificação" (Coordenador terceirizado).

Ainda sobre redução de custos, o coordenador terceirizado salienta identificação de fragmentação, manifestando indignação quanto à interferência desse propósito da organização-mãe na qualidade da prestação dos serviços aos clientes:

Atualmente não se busca o que se buscava antigamente que era o estado da arte, era a perfeição na prestação dos serviços. Isso não existe mais, a gente percebe. [...] Hoje, é só em planos de negócio, e não na prestação de serviço. Hoje se busca o que? Subtrair o máximo com o menos custo possível. É isso que eu percebo lá da organização-mãe (Coordenador terceirizado).

O coordenador terceirizado visualiza tendências quanto à estratégia mercadológica da empresa-mãe na sua manifestação de fragmentação:

Hoje eles querem ser donos do negócio, sem estar operando o negócio. [...] Atualmente, eles querem ser donos do processo, mas não o operador. O máximo que eles puderem terceirizar eles vão terceirizar. Agora, é só

uma tendência. Hoje nós estamos em um processo de tendências. Eles só não terceirizam o caixa e as decisões. O resto, se possível, poderá ser terceirizado (Coordenador terceirizado).

A mudança de objetivos organizacionais aplica imposição nas relações entre os membros terceirizados e os gestores da empresa-mãe, motivada pelo foco na redução de custos, decorrendo a seguinte manifestação de identidade fragmentada:

Junto com essa terceirização veio uma mudança de mentalidade na empresa-mãe, muito forte, de colocar em primeiro plano a redução de custos. E essa redução de custos com essa priorização, essa motivação... Eu queria usar um termo mais forte... Essa obsessão com redução de custos! Eu noto que isso tornou o trabalho mais desumano até. A relação de trabalho dos gestores dessa área com os profissionais especializados ficou uma relação assim, de uma cobrança muito cruel, porque só se vê custos e números e não se pesa a qualidade, a eficácia e até a satisfação profissional de quem está atuando nas frentes dos sistemas (Analista de negócios terceirizado).

Impactos profissionais e pessoais são observados sob a perspectiva de fragmentação, produzindo aspectos de identidade, conforme os seis depoimentos seguintes.

O líder de equipe terceirizado compara a situação pós-terceirização com a sua passagem pela empresa-mãe, onde podia exercer por conta própria atividades correlatas utilizando-se da iniciativa e criatividade para o aprimoramento do conteúdo de trabalho e ganhos para a empresa. Trata-se de uma manifestação de identidade com aspecto de impacto profissional associado à perda relacional de entrosamento pessoal com a equipe de trabalho do ex-membro efetivo:

Quando eu trabalhava na empresa-mãe tinha todo aquele carinho, a equipe era entrosada, unida. Tinha toda uma liberdade para realizar as ações em todos os sentidos até para fazer um projeto qualquer para ter um desenvolvimento. Na empresa terceirizada você só faz aquilo que a empresa-mãe pediu, nada mais, sem aquela vontade e sem aquela condição de fazer aquilo que você poderia estar ampliando a mais seu conhecimento na empresa (Líder de equipe terceirizado).

Segundo a percepção do entrevistado, a dedicação do tempo de trabalho na empresa-mãe é desconsiderada pela organização, por ocasião do desligamento do membro efetivo, que dedicou toda a sua vida profissional ao longo dos anos, sem qualquer contrapartida que venha a amenizar a sua demissão:

A empresa-mãe era uma entidade da qual a gente dependia para a nossa sobrevivência e tínhamos expectativa de que ela fosse ter um pouco mais de consideração pelo tempo em que eu trabalhei lá, trabalhei 27 anos. A gente tinha aquela expectativa que a empresa ia olhar esse lado. Mas eu senti que não foi olhado. Ela achou melhor mandar a gente embora e simplesmente mandou e não quis fazer mais nada. A sensação que eu tive foi essa. A empresa-mãe era o meu ganha-pão. Eu tinha uma expectativa de aposentar dentro da empresa (Técnico de manutenção terceirizado).

O tratamento praticado pela empresa-mãe ao quadro de pessoal é caracterizado pela falta de aplicação dos valores apregoados pela organização, especificamente no momento de desligamentos:

Não me identifico com alguns valores e práticas da organização em que eu trabalhava antes. Na realidade, os valores organizacionais da empresa-mãe não é aplicado no processo de demissão de pessoas. Não houve respeito em nenhum momento. Não fizeram nenhuma avaliação do ponto de vista profissional. Acho que a demissão foi vinculada a uma redução de custos pura e simplesmente, sem levar em consideração qualquer tipo de planejamento e nem o bem-estar das pessoas. Ou seja, o ser humano foi esquecido nesse momento (Diretor terceirizado 02).

Outros impactos da terceirização atingem os benefícios dos membros da organização-mãe:

Sempre houve a idéia de que nesse processo de terceirização o empregado perderia salário, direitos e alguns benefícios. Isso sempre foi uma espécie de fantasma. A terceirização sempre significou, do ponto de vista do empregado, uma perda (Coordenador efetivo).

Nesta manifestação de identidade com impactos profissionais e pessoais, o arquiteto de sistemas terceirizado apresenta situação atípica nas relações de trabalho empregado-empregador. A empresa-mãe estimula a saída espontânea do membro efetivo,

como condicionamento da sua indicação para a migração para a empresa terceirizada contratada. Passa a ser entendido que, caso ele não se demita, a organização o demitirá, arcando com todos os ônus trabalhistas pertinentes e não indicando-o à empresa terceirizada para admissão, ficando o empregado disponível no mercado de trabalho:

A terceirização me causou impacto, foi desagradável. A empresa-mãe tinha me deslocado para outro estado para eu fazer um trabalho devido ao bom resultado que eu apresentava na minha localidade. E isso não foi considerado quando ocorreu a terceirização. A empresa terceirizada me contrataria, então a empresa-mãe me obrigou a pedir demissão (Arquiteto de sistemas terceirizado).

Este depoimento reflete uma identidade de fragmentação e de ambigüidade quanto à correspondência da empresa-mãe aos esforços de trabalho praticados pelo empregado na sua experiência tanto na empresa-mãe quanto na empresa terceirizada:

A gente procura fazer tudo da maneira como é solicitado, o que a empresa-mãe exige, o que deve ser, mas sempre a gente vê que na prática não acontece. Tanto antes como após a terceirização a prática não corresponde ao esforço (Técnico de manutenção terceirizado).

O diretor terceirizado 02 atenta para os valores construídos e considerados significativos ao longo da sua existência, sob a sua percepção, os quais a empresa-mãe desconsiderou, dando lugar aos novos valores atribuídos pelo processo da terceirização:

Eu acho que a terceirização afetou a identidade organizacional no sentido de repensar os valores da empresa-mãe. A empresa-mãe veio originariamente de uma condição de estatal. O processo de privatização mudou uma série de valores que nós tínhamos anteriormente e que deixaram de existir após o processo de terceirização (Diretor terceirizado 02).

Outras duas visões de identidade fragmentada sobre a coerência entre a prática e o discurso dos valores organizacionais da empresa-mãe:

Eu me identifico com alguns valores e práticas quando eu trabalhava na empresa-mãe, mas acho que hoje a empresa não pratica isso mais. Apesar de continuar pregando esses valores e princípios, eu percebo que a prática não condiz com o discurso (Arquiteto de sistemas terceirizado).

De jeito nenhum eu acho que a prática da empresa-mãe condiz com seu discurso. Só no papel, infelizmente. Agora, eu não estou falando que não existam exceções. Existem gerências, por exemplo, com as quais eu tive o privilégio de trabalhar e que são ótimas (Consultor de metodologia terceirizado).

O analista de negócios terceirizado associa a prática dos valores organizacionais à conduta dos negócios junto aos clientes da empresa-mãe, em demonstração de fragmentação da sua identidade com o aspecto da falta de convergência entre o discurso e a prática:

As práticas da empresa-mãe não condizem com os seus respectivos valores. Eu acho que uma empresa prestadora de serviço tem que ter uma visão de cliente e essa visão eu percebo que ela perdeu totalmente. Ou, pelo menos, a prática que ela usa para atingir o cliente, na minha visão, é velha. Basta você entrar em um *call center* de qualquer uma delas aí e tentar fazer uma reclamação. Você vai ver o que é o "atendimento". Eu não vejo que os processos, os procedimentos, os atendimentos, a forma como é feito hoje vá de encontro aos anseios desses clientes (Analista de negócios terceirizado).

O analista de produção terceirizado posiciona-se com ambigüidade frente ao quadro de valores organizacionais da empresa-mãe, ora inferindo justificativas para esses valores, ora associando-os a interesses de ordens diversificadas:

O quadro de valores organizacionais, para nós que ficamos no dia-a-dia, torna-se uma coisa subjetiva. A missão empresarial é colocada lá num painel que você vê todos os dias. Mas você não sabe se aquilo que está pregado no painel é o pensamento da organização ou se é um fator psicológico para o empregado. Então, eu nunca senti uma definição se aquilo é uma coisa prática, se é uma coisa funcional, se é uma coisa verdadeira. Será que no fundo a gerência pensa isso que está escrito? Talvez a missão empresarial seja um chavão para dar um direcionamento, uma forma de pensamento para os empregados. Mas eu não sei se na realidade a empresa-mãe pratica aquilo ali, se ela busca aquilo com uma intensidade com que ela tenta colocar na cabeça dos funcionários (Analista de produção terceirizado).

A identidade do indivíduo terceirizado relaciona-se a aspectos da imagem organizacional no seu conteúdo exercido perante os clientes:

A empresa-mãe vende uma imagem de modernidade, de eficácia, mas na hora de lidar com o cliente, é uma relação muito grosseira, muito áspera, sem nenhuma cortesia e, é claro, é como negócio, se estou faturando bem, tudo bem, se não, não me interessa qualquer tipo de relação com o cliente (Analista de negócios terceirizado).

Segundo o líder de equipe terceirizado, antes do processo de terceirização havia convergência de idéias e de informações ordenando as ações da empresa-mãe a uma identidade organizacional consolidada perante os clientes. Com a terceirização, essa sinergia fragmentou-se pela distribuição desse conteúdo às várias empresas contratadas, ocasionando a perda da identidade anteriormente estruturada:

Acho que a terceirização abalou 100% a identidade organizacional da empresa-mãe, porque havia uma união de todas as idéias e todos procuravam caminhar pelo mesmo caminho em direção a um melhor atendimento possível. Já com a terceirização houve uma fragmentação da empresa em diversas outras empresas menores, perdendo o vínculo das equipes de trabalho, não dando seqüência, perdendo informações. Nesse sentido, a empresa-mãe perdeu a sua identidade organizacional (Líder de equipe terceirizado).

Por vezes a empresa-mãe não mobiliza ações demandadas por retroalimentações emitidas pela empresa terceirizada. Nessa situação, os membros da contratada percebem-se desarticulados, reconhecem-se envolvidos no cumprimento da prática de *feedback* previamente orientada pela empresa-mãe e tornam-se observadores passivos dos riscos decorrentes da inércia da organização-mãe:

O sentimento que a gente tem hoje é de que a empresa-mãe está deixando a coisa solta, largada. E a gente fica preocupado. Quer correr atrás, quer fazer a coisa de uma maneira mais consciente, mais organizada, mas a empresa-mãe não quer saber disso. A empresa-mãe ignora. Quando depende de ações da empresa-mãe, a gente passa as informações para ela atuar e não se vê providência nenhuma sendo tomada. Na prática nada acontece. A empresa-mãe argumenta que somos terceirizados e responsáveis por isso e aquilo e nos orienta a realimentar-lhe fatos em determinadas circunstâncias. Aí você se envolve e comunica, mas não vê nenhuma providência sendo tomada. Às vezes alguma coisa é feita, mas de forma muito superficial. Em relação ao patrimônio dela mesmo, que está sendo deteriorado e perdido, a gente notifica passando essa informação para frente, para ela, e ela não toma providências. Corre-se

até o risco de acontecer paralisação de vulto no sistema de telecomunicações e ela não quer fazer nada não. Ela não dá muito "papo" para a gente não (Técnico de manutenção terceirizado).

Em alguns casos as relações profissionais tornam-se fragmentadas entre ex-membros da organização e os remanescentes na empresa-mãe, passando a prevalecer apenas as relações pessoais entre eles após a terceirização:

A maioria das pessoas com quem eu trabalhei na empresa-mãe são meus amigos, Tenho muitos amigos lá e a gente sai junto exercendo essa amizade, mas relação profissional não tem mais. A minha relação é só interna com a empresa terceirizada. Eu não relaciono com a empresa-mãe (Consultor de metodologia terceirizado).

Na ocorrência da migração de membros da organização-mãe para a empresa terceirizada, esses membros vêem o evento da transferência como alternativa obrigatória para a continuidade das suas atividades profissionais. Da mesma forma obrigatória, são percebidas as atividades que lhes são atribuídas:

Com relação à continuidade dos processos, esses ficam de forma imposta e não tem aquela garra do pessoal em querer aderir aos processos. Eles são feitos de forma imposta e assim as pessoas não vão ficar 100% satisfeitas, pelo que percebo (Líder de equipe terceirizado).

A credibilidade conquistada e atribuída à empresa-mãe no ambiente externo é associada também aos seus membros, perante às demais instituições do mercado. Da mesma forma, segundo o técnico de manutenção terceirizado, a perda da imagem da organização após a terceirização também é refletida para seus respectivos membros e para os da organização terceirizada:

Antes a empresa era mais respeitada, vou dar um exemplo do comércio: você ia ao comércio comprar alguma coisa, tipo em crediário. Você chegava e falava que era da empresa-mãe tal, já estava aprovado o crediário. A empresa era respeitada. Hoje ainda é, mas não é tanto assim. O nome da empresa não passa tanta credibilidade como antes da terceirização. Ainda existe, mas com relação ao que era, piorou bastante. Hoje ela passa uma imagem de empresa desorganizada, uma bagunça.

Nós tínhamos mais relevância como empregado da empresa-mãe do que hoje (Técnico de manutenção terceirizado).

A perda da identidade organizacional é apresentada na manifestação de fragmentação do técnico de manutenção terceirizado, envolvendo descaso da empresa-mãe na preservação patrimonial dos equipamentos de telecomunicações e o respeito aos clientes:

A conclusão maior que temos é que se está "sucateando" a empresa. Ela tinha um patrimônio de equipamentos bem conservados, tinha respeito, era respeitada. Hoje está sucateando tudo, não está preocupada com a imagem dela. Ela fala as coisas, se agradarem, agradou, se não agradar, também... Antes a empresa tinha aqueles consultores que iam até o cliente, colocavam propostas melhores para melhorar o serviço do cliente. E hoje não existe isso mais. Eu acho que os clientes ficam "jogados", a não ser aqueles grandes clientes, que têm atenção especial. Mas o cliente assim como a gente, que tem só um telefone em casa,... Assim como eu - o cliente residencial - esse está "largado às traças" mesmo. Eu sinto que tudo isso está vinculado ao momento da terceirização (Técnico de manutenção terceirizado).

O envolvimento dos membros da organização significa identificação com a empresa-mãe, ao ponto da organização se destacar no cenário nacional das telecomunicações no período pré-terceirização, quando o engajamento desses membros mostra-se dotado de afetividade e interesse de realização. Após o processo de terceirização, a identidade organizacional deixa de ser percebida pelos membros terceirizados. Ela se mostra fragmentada, exercendo o papel de motivador com baixa intensidade:

Eu acho que a terceirização afetou muito a identidade da empresa-mãe. A empresa-mãe que eu trabalhei não é a mesma empresa-mãe de hoje. E o que eu sinto é que a empresa-mãe na qual eu trabalhei, a vi crescer e ocupar no espaço brasileiro um lugar, um destaque. Os empregados de fato "vestiam a camisa", se dedicavam, faziam as coisas acontecer, lutavam pelas coisas com amor. E na empresa-mãe atual isso não tem mais. Eu sinto que hoje ela perdeu totalmente a identidade. A identidade dela não é sentida, como a que a gente sentia que antes existia (Arquiteto de sistemas terceirizado).



Conforme a declaração do consultor de metodologia terceirizado, a empresa-mãe não exerce parceria adequada com a empresa contratada no processo de terceirização. As atividades terceirizadas são repassadas sem tratamento prévio da empresa-mãe à empresa terceirizada, não proporcionando à contratada condições adequadas para absorver a carga de atividades. Essa situação causa reflexos nos empregados terceirizados em suas relações com os clientes. Essas pessoas não trabalham com prazer nem com comprometimento que demonstravam antes do remanejamento da empresa-mãe para a empresa terceirizada. Estabelece-se uma carência interna na empresa contratada quanto ao apoio pela contratante.

A identidade organizacional da empresa-mãe foi afetada pela terceirização. Questiono só a forma como foi terceirizada, como ela trata os fornecedores dela. Ela não terceirizou, ela "jogou" aquilo para lá, ela não cuidou daquilo. Quando você terceiriza isso não quer dizer que aquilo não é seu mais. Você criou alguns agregados, que vão te ajudar a gerir a sua empresa, então a saúde desses seus agregados deveria importar para você. Quando isso não acontece, as pessoas que têm uma relação com o cliente têm uma relação não muito boa. Elas não trabalham com prazer, elas não estão comprometidas como se estivessem dentro da empresa, apesar de que eu não acho que precisaria estar dentro da empresa para ter essa postura. Se a empresa-mãe tivesse terceirizado e cuidado da saúde da empresa parceira dela, trabalhando junto dela, eu acho que ela teria inteligência para isso, eu acho que não teria perdido o que perdeu. Da forma como ela fez a terceirização, isso a fez ter perdido a sua identidade (Consultor de metodologia terceirizado).

O processo de terceirização é interpretado pelo coordenador terceirizado como etapa de outro processo que objetiva mudar totalmente a identidade organizacional, incluindo o próprio nome e conferindo sentido de modernização da empresa-mãe perante o mercado. A nova identidade a ser criada libera-se da cultura e herança anterior adquiridas desde o período estatal e se alinha às novas tecnologias que permitem ao cliente falar de qualquer lugar, com aparelhos cada vez menores e com funcionalidades inovadoras:

Vamos entender assim: a terceirização não contribuiu, ela evoluiu a identidade. Aquela identidade que existia antigamente acabou. Tanto é que a empresa-mãe hoje prega isso. Para ela ser uma empresa

competitiva, ela montou os processos de terceirização. Com isso, o que ela fez? Ela nivelou e padronizou a prestação de serviço que, para alguns, degradou, para outros melhorou. Só que, agora, ela quer quebrar essa identidade, ela quer falar que essa empresa não chama mais empresa-X, ela quer falar que essa empresa hoje chama empresa-Y. Então, essa empresa-mãe quer se aposentar, quer enterrar o nome X e quer criar um novo nome chamado Y. Por que? Porque é um nome moderno. Então, eu penso o seguinte: ela está preocupada com modernização da marca. Ela quer mostrar o seguinte: que ela tem, hoje, uma marca, uma identidade mais moderna. Então, para essa empresa-mãe não interessa essa cultura, essa herança, conforme o balanço que ela fez. Ou seja, a terceirização para ela nem foi causa, foi simplesmente consequência dos objetivos. Tanto é que hoje ela quer fazer isso. Eles verificaram que não prevalece, não tem mais valor essa cultura, essa herança que vem do sistema Telebrás e que continuou em parte após o processo de privatização. Ela percebe que isso já saiu da cabeça do povo, isso está nos velhos. Para os novos não. O mercado fixo dela é muito forte, ela quer absorver o novo, ela quer mostrar que a nova marca dela agora é a Y e que no período anterior a isso nada tem valor. O valor que prevalece é o mercado futuro, é a modernidade. Antes prevalecia a herança organizacional e cultural que ela tinha. Agora não. Agora, prevalece o seguinte: nós estamos na época da cibernética, da internet, da modernidade. Hoje, a empresa é uma empresa virtual, por isso que ela quer adotar um nome moderno, que é Y, de onde se fala de qualquer lugar, de qualquer canto, de aparelhos cada vez menores e com maior funcionalidade. E, o que tem de valor para trás? Nada. Para quem é o usuário, que é aquele quem traz a receita financeira, ele não precisa enxergar nada para trás. Ou seja, a administração da empresa-mãe hoje admite que aquela cultura, aquela herança, precisa ser enterrada (Coordenador terceirizado).

O pagamento de bônus gerenciais aos gestores da empresa-mãe é praticado em função do cumprimento de metas organizacionais, segundo o consultor de metodologia terceirizado. Em decorrência, são efetuadas cobranças de resultados especificamente quantitativos dos serviços terceirizadas, sem a inclusão dos aspectos qualitativos desses serviços:

Na realidade, dentre vários aspectos, há um desfavorável na empresa-mãe, depois da terceirização. Dentre os indicadores - eu era gerente e sabia disso - não tinha nenhum indicador de qualidade, apenas de quantidade, e por esses indicadores os gestores da empresa-mãe recebem bônus. E como hoje o que conta é dinheiro, então o que os gestores fazem? Ah, é quantidade? Então o que eles cobram das empresas terceirizadas? Eles cobram a entrega dos serviços contratados. Para a empresa terceirizada, passou a ter maior importância a entrega sem o compromisso com a qualidade que não é cobrada na prática pela empresa-mãe. Entregou, cumpriu. Isso aí realmente foi uma falha muito grave. E o que gerou isso foi a definição dos indicadores da empresa no processo de terceirização: não haviam. Não há ainda indicadores de qualidade, apenas de quantidade. E isso realmente foi péssimo. Isso eu

estou falando de TI – Tecnologia da Informação. Eu imagino que isso tenha acontecido também em outras áreas da empresa-mãe, como em engenharia, rede e outras (Consultor de Metodologia terceirizado).

As formas de tratamento dispensadas pela organização-mãe aos empregados quanto às considerações profissionais e pessoais antes do processo de terceirização, propiciavam uma identificação muito forte dos seus membros com a empresa, ao ponto deles se tornarem propagandistas da empresa no ambiente externo. Após a terceirização, os empregados sentem-se ameaçados pelo perfil de competitividade dos novos membros, surgindo fragmentação dessa identidade com a empresa-mãe devido à possibilidade de perda da estabilidade empregatícia:

Antes da terceirização a empresa-mãe cuidava mais dos seus funcionários, confiava mais nos seus funcionários, investia mais nos seus funcionários. Isso fazia com que ela fosse obrigada a confiar mais nesse patrimônio, nesses recursos humanos. Em contrapartida, esses recursos humanos tinham uma ligação com a empresa-mãe muito forte, com mais confiança e muito mais segurança. Os próprios funcionários eram os melhores propagandistas dessa imagem da empresa, porque com muita satisfação falavam bem da sua empresa e da satisfação de trabalhar nessa sua empresa. Hoje, as pessoas que estão na empresa-mãe não têm muito essa condição, porque eles são exigidos, são exauridos, eles não têm realmente confiança se eles têm um emprego seguro, pois a qualquer momento podem ser descartados. E, como o mercado é muito competitivo, hoje os mais jovens estão se tornando extremamente competitivos nas suas posições da empresa-mãe e assumindo os postos dos empregados mais antigos (Analista de negócios terceirizado).

Essa declaração manifesta identidade com aspectos de perda da afetividade nas relações da empresa:

Hoje eu percebo que a imagem da empresa-mãe degradou em relação ao passado, onde se tinha um atendimento muito mais cortês com o cliente, podia não ser uma empresa de alta eficiência, mas existia um lado humano muito mais apurado (Analista de negócios terceirizado).

Nas entrevistas houve manifestações de identidade de fragmentação dos membros das empresas terceirizadas em relação às respectivas empresas. Os cinco

depoimentos seguintes mostram identidade em relação às diferenças de estruturas da empresa-mãe e empresa terceirizada.

O líder de equipe terceirizado apresenta identidade de fragmentação em relação à empresa-terceira devido à falta de entrosamento decorrente das diferenças percebidas no seu processo de migração da empresa-mãe. O entrevistado também apresenta ambigüidade quanto ao seu posicionamento na empresa contratada, quando considera que o seu foco está na empresa-mãe:

Sinceramente, não me identifico com os grupos de pessoas/trabalho da empresa terceirizada. Procuro realizar meu trabalho da melhor forma possível, mas ainda não tenho esse entrosamento como tinha na empresa-mãe. É uma estrutura um pouco diferente daquela que a gente estava acostumado antes. [...] mas, infelizmente ocorreu a terceirização e a gente continua trabalhando da mesma forma porque é profissional, mas não é a mesma coisa como se tivesse na empresa-mãe. [...] Meu foco está na empresa-mãe e é ela que mantém tudo aquilo que eu preciso, então eu trabalho para ela. Apesar de estar trabalhando numa empresa terceirizada, tenho como foco a empresa-mãe (Líder de equipe terceirizado).

O depoimento seguinte expressa a quebra de identidade do entrevistado com a empresa-mãe por ocasião do seu desligamento, cogitando mudança para outras opções de trabalho no mercado:

No momento em que ficamos sabendo que seríamos terceirizados, a vontade foi de abandonar o trabalho e partir para um trabalho diferente, porque me senti como não tivesse sido bem informado, preparado para essa ocasião. Foi uma coisa muito instantânea e não sei se a empresa tinha medo de fazermos alguma coisa errada para prejudicá-la. Só sei que no momento em que eu recebi a notícia de que a partir do dia tal eu não trabalharia mais para a empresa, apesar de todas justificativas, do sentimento de que a gente gostava da empresa e das pessoas com quem trabalhava antes, eu tive vontade de fazer outro trabalho (Líder de equipe terceirizado).

No seu comentário, o diretor terceirizado demonstra-se ambíguo quanto à própria empresa, quando a direciona a assumir a identidade da empresa-mãe:

Para se ter idéia, a identidade visual da nossa empresa terceirizada hoje é toda da empresa-mãe. Nossos funcionários trabalham com crachá da

empresa-mãe. O *botton* é da empresa-mãe, tanto quanto o canal direto de interface é o da empresa-mãe. Nós nos identificamos muito, em todos os aspectos, na sua determinação, seus objetivos. Somos um segmento da empresa-mãe (Diretor terceirizado 01).

De forma ambígua, o diretor terceirizado se considera membro integrante da empresa a que não pertence mais, mesmo estando em outra empresa para atender à empresa-mãe:

Vai ser difícil distinguir, porque eu me vejo ainda como um empregado da empresa-mãe. Eu não consigo me ver hoje como um parceiro. Eu tenho um comprometimento tanto quanto profissional, não mudou nada para mim isso aí. Aumentou foi a minha responsabilidade, porque eu sou movido por desafios, por metas. Lá na empresa-mãe também nós tínhamos, então eu tenho que cumprir a minha meta. Eu tenho que ser tão quanto como se fosse empregado da empresa-mãe (Diretor terceirizado 01).

O entrevistado começa a perceber a identidade fragmentada com a empresa-mãe em sua transição para a empresa terceirizada:

Então houve aquele primeiro momento, aquela desconfiança: será que nós vamos continuar tendo isso, continuar tendo aquilo? Será que nós vamos manter este respaldo? (Analista de negócios terceirizado).

O consultor de metodologia terceirizado expõe manifestação de identidade fragmentada quanto à falta de parceria entre empresa-mãe e empresa terceirizada:

Não existe a parceria entre a empresa-mãe e a terceirizada. Então, trabalhar hoje em uma empresa terceirizada é muito complicado, porque você não tem respaldo nenhum do seu cliente - a empresa-mãe. O seu cliente, é o que se percebe, quer é mandar, mandar e mandar. Então, assim, ele não está nem aí em fazer uma parceria para fazer algo bom, algo significativo, algo que agregue valor. É muito complicado trabalhar no fornecedor dela atualmente (Consultor de metodologia terceirizado).

A falta de parceria entre a empresa-mãe e a contratada deve-se a possíveis imposições por parte da organização-mãe decorridas na relação entre as duas empresas, conforme manifestação de fragmentação do Consultor de metodologia terceirizado:

[...] se na terceirização a empresa-mãe fosse parceira da empresa terceirizada e o trabalho que tivesse sendo desenvolvido fosse gratificante e que fosse uma coisa feita visando o bom andamento das duas empresas, essa fragmentação entre as duas empresas não aconteceria. O problema é que foi como uma escravização. A falta de relacionamento gera insatisfação. As pessoas se sentem humilhadas, se sentem pisadas. Não tem uma reunião que não vai lá alguém da empresa-mãe e fala: "vou mandar te demitir". Então a empresa-mãe usa o seu poder para subjugar as pessoas. Isso é muito ruim, é muito ruim. Então elas se sentem donas dos profissionais da empresa terceirizada. Elas têm o poder de mandar admitir, de demitir. Então, não é uma relação profissional (Consultor de metodologia terceirizado).

Há situações em que a sede da empresa terceirizada encontra-se em outro estado, sendo considerada filial regional a empresa em Minas Gerais. Membros da empresa terceirizada consideram-se desatendidos pela matriz, ocasionando identidades fragmentadas desses empregados com a empresa:

A empresa terceirizada é uma empresa filial da matriz que fica em São Paulo e nós aqui não somos considerados como empresa terceirizada. A gente está muito abandonado aqui. O pessoal de São Paulo também "entra" na relação com a empresa contratante. Não temos autonomia nenhuma e a gente não tem um suporte da nossa empresa-matriz aqui. Gerenciar não é só mandar demitir... Eu sinceramente percebo na empresa terceirizada o valor predominante é só financeiro. Eu não estou te falando do gestor dessa filial, eu estou falando da empresa com relação à filial. A gente não vê nenhuma ação querendo desenvolvimento pessoal, o bem-estar. Isso não existe, eles só olham para aqui visando o lado de finanças. Isso eu acho muito ruim (Consultor de metodologia terceirizado).

Eu tenho a preocupação quanto à nossa filial aqui, para atender uma empresa do porte da empresa-mãe, e que talvez seja um dos três maiores clientes da nossa empresa terceirizada no Brasil, em ter um suporte da matriz ainda muito modesto. Precisávamos ter um suporte mais significativo (Analista de negócios terceirizado).

A exemplo da organização-mãe, na empresa terceirizada somente o lucro é visado, conforme depoimentos nas entrevistas. Não há preocupação com os empregados quanto à qualidade de vida. A empresa terceirizada é percebida pelos empregados terceirizados como instrumento de processo para operar a intenção de lucro da empresa-mãe:

Apesar de me identificar muito com as pessoas, os valores e práticas da empresa terceirizada são como o da empresa-mãe: só visam o lucro. Não se preocupam com os empregados, enquanto pessoas. Não existe nada com relação a mínimo que seja em benefício da qualidade de vida das pessoas (Arquiteto de sistemas terceirizado).

A empresa-terceira é uma ferramenta desse processo, ou seja, ela nada mais é do que um operador dessa intenção da empresa-mãe. A empresa-terceira cuida de uma parte do negócio. Ela opera parte do negócio da empresa-mãe a um custo relativamente bom ou baixo para a empresa-mãe. Então nós somos nada mais do que um prestador de serviços (Coordenador terceirizado).

A convivência nos grupos de atividades terceirizadas traz interpretações de competições individuais entre os membros dos grupos. A identidade nesse aspecto da competição é amenizada pela percepção de que o conhecimento pode assumir forma de ajuda e de aperfeiçoamento:

Eu acho que a mudança mais significativa é a forma como as pessoas olham o empregado terceirizado. Apesar de você ter conhecimento, ter domínio do assunto, os outros colegas terceirizados te vêem como um risco, apesar de você não estar concorrendo com eles, mas eles te vêem como um risco para a posição que eles ocupam. A gente percebe muito isso. Tem muita gente que não, que percebe que o seu conhecimento é uma forma de ajuda e de aperfeiçoamento (Arquiteto de sistemas terceirizado).

Há competição entre os membros remanescentes da empresa-mãe com membros migrados para a empresa terceirizada:

Existem vários problemas. Existe a rixa porque não foi dada a opção de ficar na empresa-mãe. Para quem veio para a empresa terceirizada, existe a rixa porque o colega que ontem estava do seu lado na empresa-mãe, e que continua lá ainda, hoje só quer, como se diz, furar seu olho, não quer entender seu problema, não quer sua amizade, só quer cobrar (Consultor de metodologia terceirizado).

O processo de adaptação do indivíduo migrado da empresa-mãe para a organização terceirizada nem sempre ocorre em curto prazo. O técnico de manutenção

terceirizado manifesta identidade de fragmentação quanto à dificuldade de adaptação após a terceirização:

Quanto ao trabalho na empresa terceirizada, eu tive dificuldades no começo porque eu fiquei vários anos atuando na parte de inspeção e de controle de serviços terceirizados na empresa-mãe e depois voltei a atuar diretamente nas atividades de campo na empresa terceirizada. Eu tive dificuldades, apesar de serem equipamentos com que eu já tinha trabalhado, e continuo tendo dificuldade para me readaptar (Técnico de manutenção terceirizado).

O mesmo técnico de manutenção terceirizado expressa ambigüidade quanto à manifestação anterior, quando se diz adaptado. Além disso, expressa identidade de fragmentação em relação ao processo de migração para a empresa terceirizada:

[...] mas da minha parte eu não senti muito impacto porque eu acho que me adaptei até fácil e não em questão de adaptação com o serviço, mas com aquela questão de insegurança que toda mudança traz (Técnico de manutenção terceirizado).

O técnico de manutenção terceirizado expressa identidade quanto às insuficiências de salários e de suporte assistencial na empresa terceirizada:

Quanto ao apoio da empresa terceirizada no aspecto assistencial, e considerando como referência a assistência que tínhamos na empresa-mãe, tal como a assistência médica, na empresa terceirizada em princípio, essa assistência ficou precária, então isso trouxe muita insegurança (Técnico de manutenção terceirizado).

O analista de produção terceirizado manifesta identidade quanto ao aspecto de estabilidade empregatícia na empresa terceirizada:

Apesar de eu estar somente um ano aqui, ainda não foi possível eu definir e nem perceber exatamente a filosofia da empresa terceirizada. Para dizer a verdade, eu não sei se a empresa em si valoriza a pessoa como um ser humano. Em minha opinião, toda empresa valoriza o empregado enquanto precisa dele. Se ela tiver de mandar a pessoa embora, ela não quer saber se a pessoa vai ter dificuldade, se ela vai ter problemas, se ela vai passar aperto. Acho que a empresa, em si, pensa no objetivo dela, que é o lucro. Então, o ser humano ali, em minha opinião, é só uma ferramenta para alcançar isso. Eu duvido que uma empresa, quando vai



mandar uma pessoa embora, analisa o perfil da vida da pessoa, a situação psicológica da pessoa, a situação financeira da pessoa, para falar: "ah, eu não posso mandar você embora senão você vai passar problemas". Em minha opinião isso não acontece. Em minha opinião, a pessoa é um instrumento que ela usa para estar lá no mercado. Deu o momento e tem de mandar a pessoa embora, "tchau para você"! (Analista de produção terceirizado).

A expectativa de desligamento permanece no empregado terceirizado, mesmo decorrido tempo suficiente para sua aceitação na empresa terceirizada:

Eu sinto insegurança também na questão de estabilidade trabalhista. Até hoje a gente não sabe amanhã onde vai trabalhar. Na terceirização, mesmo passando direto da empresa-mãe para a terceirizada, e faz mais ou menos dois anos e meio que isso ocorreu comigo, ainda assim a gente tem a insegurança de estar desempregado ou não (Técnico de manutenção terceirizado).

O depoimento do arquiteto de sistemas terceirizado manifesta identidade quanto aos aspectos de insuficiências de procedimentos operacionais nas empresas-mãe e terceirizada:

Não há controle, não tem referências. Acho que a empresa-mãe hoje não tem documentação técnica, nem referência de quase nada. E ao mesmo tempo as terceirizadas também não se preocupam muito em dar esse retorno, mostrando [...] de uma forma que a empresa-mãe se sinta alertada e sentir "eu preciso trabalhar nisso", "eu preciso corrigir isso aqui" (Arquiteto de sistemas terceirizado).

Na manifestação do técnico de manutenção terceirizado, a preparação das pessoas não ocorre de forma planejada pela empresa terceirizada. Também não há amparo pela organização-mãe quanto a esse aspecto. A iniciativa do próprio membro terceirizado prevalece como fonte de ações nesse sentido:

Tive que "correr atrás", sem suporte nenhum naquele momento, da preparação da minha ida para a empresa terceirizada. Quando precisei, eu que tive que procurar o suporte. Não me senti perdido, mas sim desamparado, me senti sozinho. Fui trabalhar numa área em que antes trabalhavam cinco técnicos da empresa-mãe. Eu fui trabalhar sozinho e tinha que dar conta do recado. Não tive ajuda nesse momento nem por parte da empresa-mãe e nem pela terceirizada. Aconteceu o contrário: eu

quem tive de passar muita informação para a empresa terceirizada (Técnico de manutenção terceirizado).

O entrevistado depõe sobre descaso de apoio da empresa-mãe para a capacitação da empresa terceirizada e falta de definições para andamento de atividades:

A empresa-mãe não treinou a empresa terceirizada e parceira dela. Ela não definiu padrões, ela não preparou o parceiro para dar continuidade ao que ela entendia como qualidade, isso foi esquecido (Consultor de metodologia terceirizado).

O processo de terceirização contempla o que deve ser feito, porém não especifica como deve ser feito, conforme o técnico de manutenção terceirizado. Devido à falta de visão antecipada da necessidade de recursos materiais de trabalho por parte da empresa-mãe e contratada, surgem insuficiências na execução das atividades terceirizadas. O depoimento do entrevistado retrata as condições dessa falta de recursos e manifesta identidade fragmentada caracterizada pela preocupação de resgate esses recursos:

As informações técnicas que precisávamos no trabalho, os equipamentos, o instrumental de trabalho, até hoje a gente "corre atrás". Os recursos materiais não foram disponibilizados de uma forma completa. A documentação técnica que a gente recebeu foi referente ao processo da empresa contratante, em questão à manutenção preventiva e corretiva, contendo o que deveria ser feito, mas não como executar a atividade de manutenção (Técnico de manutenção terceirizado).

O arquiteto de sistemas terceirizado apresenta identidade quanto ao aspecto de regras organizacionais e necessidade de sobrevivência:

Nesse período todo, se eu for contar, acho que eu já passei 10 anos de aposentada, já passei por diversas empresas terceirizadas. A situação não é regulamentada corretamente. Então, tem muita coisa que você tem às vezes que se submeter, porque, se você quer continuar produtiva, você tem que aliar essa necessidade de produtividade à sua necessidade de sobrevivência. [...] Então, a partir do momento que você precisa trabalhar e quer concluir uma atividade, você tem que se sujeitar às muitas normas que não são muito corretas nas empresas que praticam a terceirização (Arquiteto de sistemas terceirizado).

Após o processo de terceirização, ocorrem mudanças relacionais que causam impactos no conceito dos profissionais que se estabelecem por longo período na organização. O consultor de metodologia terceirizado manifesta identidade de fragmentação detalhando como ocorrem esses aspectos de mudanças:

Quando eu trabalhava na empresa-mãe, trabalhava ao meu lado uma pessoa que era considerada a melhor pessoa do mundo, era um técnico excepcional e tal. E ele veio para a empresa terceirizada. A partir do momento em que ele chegou, o que aconteceu? Aquele cara já deixou de ser "bom". Os defeitos dele começaram a aparecer. Então, quando ocorria um erro lá na empresa-mãe, eles falavam assim: "mas esse povo da empresa terceirizada está errando demais". Aí, o meu diretor falava assim: "engraçado, quando ele estava ao seu lado na empresa-mãe, e lá ele não era ruim de serviço, o que aconteceu?" A relação de amizade esconde muita coisa. Quando a pessoa deixa de estar do seu lado, você quebra esse relacionamento. Então, você começa a ver realmente os defeitos dela, aí você tem que cobrar dela. Você passava a mão na cabeça dela quando ela estava do seu lado. Então, esse tipo de coisa muda. Isso é importante. Tem pessoas que têm bom senso: é meu amigo, mas se ele não é bom profissional, eu tenho que separar. Tem gente que não sabe. Tem gente que não sabe hoje que, por exemplo, quando a empresa-mãe demite alguém, demite porque é incompetente. Demite porque você tem a ordem de fazer o corte, você tem que cortar 20 e, dentro daqueles 20, você tenta segurar os seus amigos. Quando você terceiriza, essa relação muda. Então, você começa a cobrar mais da pessoa. Você quebra esse relacionamento e, conseqüentemente, você fica um pouco mais profissional, então eu acho que todo mundo cresceu muito com isso (Consultor de metodologia terceirizado).

#### **6.4 Resultados consolidados**

Foram extraídas 167 manifestações dos depoimentos. Por meio da análise dos textos extraídos das entrevistas verifica-se a predominância de 70,6% de percepções associadas à fragmentação, 21,0% à integração e 8,4% à diferenciação. De forma global, os núcleos de sentido mais significativos referem-se aos aspectos da perda de identidade organizacional, da identidade com os valores da organização, com aspectos influentes nas atividades profissionais e com as condições empregatícias proporcionadas pela terceirização. De forma específica, destaca-se na perspectiva de integração o núcleo de sentido referente à identidade com os valores organizacionais, no qual o indivíduo se alinha à organização, concordando e atuando pelos objetivos empresariais. Na perspectiva de diferenciação destaca-se o núcleo de sentido referente à identidade dos membros com grupos profissionais, mostrando os grupos de afinidades identificados e a sua atuação. E na perspectiva de fragmentação predomina o núcleo de sentido referente à identidade com aspectos de perda da identidade organizacional, representado por situações em que o empregado se posiciona contrário e/ou ambíguo em relação à organização.

A TAB. 3 demonstra a quantificação dos resultados associados aos tipos de manifestações na perspectiva de integração:

TABELA 3  
Quantificação de frequência - integração

<b>NÚCLEO TEMÁTICO, SUBTEMAS E NÚCLEOS DE SENTIDO</b>	<b>FREQ.</b>	<b>% SUBTEMA</b>	<b>% NÚCLEO TEMÁTICO</b>	<b>% TOTAL MANIF.</b>
<b>NÚCLEO TEMÁTICO INTEGRAÇÃO</b>	<b>35</b>	<b>-</b>	<b>100,0%</b>	<b>21,0%</b>
<b>Manifestações de identidade de integração dos entrevistados das empresas terceirizadas, em relação às suas respectivas empresas</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>	<b>34,3%</b>	<b>7,2%</b>
<b>NÚCLEOS DE SENTIDO:</b>				
Identidade quanto à relação empresa-mãe/ empresa terceirizada	1	8,3%	2,9%	0,6%
Identidade com os valores organizacionais	3	25,0%	8,6%	1,8%
Identidade com os objetivos organizacionais da qualidade	1	8,3%	2,9%	0,6%
Identidade com funções exercidas	5	41,7%	14,3%	3,0%
Identidade com a cultura da organização	1	8,3%	2,9%	0,6%
Identidade com a evolução da organização	1	8,3%	2,9%	0,6%
<b>Manifestações de identidade de integração dos entrevistados em relação à empresa-mãe</b>	<b>23</b>	<b>100,0%</b>	<b>65,71%</b>	<b>13,8%</b>
<b>NÚCLEOS DE SENTIDO:</b>				
Identidade com a estabilidade empregatícia no período estatal	1	4,3%	2,9%	0,6%
Identidade no sentido de facilitar a relação empresa-mãe / empresa terceirizada	3	13,0%	8,6%	1,8%
Identidade com os valores organizacionais	8	34,8%	22,9%	4,8%
Identidade com os processos mercadológico e estratégico	2	8,7%	5,7%	1,2%
Identidade com o aspecto relacional na organização	1	4,4%	2,9%	0,6%
Identidade com a competência organizacional	4	17,4%	11,4%	2,4%
Identidade afetiva na relação indivíduo-empresa	2	8,7%	5,7%	1,2%
Identidade com a imagem da organização	2	8,7%	5,7%	1,2%

Fonte: Dados da pesquisa

A TAB. 4 demonstra a quantificação dos resultados associados aos tipos de manifestações na perspectiva de diferenciação:

TABELA 4  
Quantificação de frequência - diferenciação

<b>NÚCLEO TEMÁTICO, SUBTEMAS E NÚCLEOS DE SENTIDO</b>	<b>FREQ.</b>	<b>% SUBTEMA</b>	<b>% NÚCLEO TEMÁTICO</b>	<b>% TOTAL MANIF.</b>
<b>NÚCLEO TEMÁTICO DIFERENCIAÇÃO</b>	<b>14</b>	<b>-</b>	<b>100,0%</b>	<b>8,4%</b>
<b>Manifestações de identidade de diferenciação dos entrevistados, em relação aos grupos que fazem parte da empresa terceirizada</b>	<b>6</b>	<b>100,0%</b>	<b>42,9%</b>	<b>3,6%</b>
<b>NÚCLEOS DE SENTIDO:</b>				
Identidade com grupos através de relacionamento interpessoal	2	33,3%	14,3%	1,2%
Identidade com grupos através da especialização de atividades	1	16,7%	7,1%	0,6%
Identidade entre executivos de empresas terceirizadas	1	16,7%	7,1%	0,6%
Identidade com resultados organizacionais	1	16,7%	7,1%	0,6%
Identidade com grupos insatisfeitos com as condições de trabalho	1	16,7%	7,1%	0,6%
<b>Manifestações de identidade de diferenciação dos entrevistados, em relação aos grupos que fazem parte da empresa-mãe</b>	<b>8</b>	<b>100,0%</b>	<b>57,1%</b>	<b>4,8%</b>
<b>NÚCLEOS DE SENTIDO:</b>				
Identidade com grupos profissionais	4	50,0%	28,6%	2,4%
Identidade com grupos a partir de relacionamentos pessoais	3	37,5%	21,4%	1,8%
Identidade com grupos de confiança	1	12,5%	7,1%	0,6%

Fonte: Dados da pesquisa

A TAB. 5 demonstra a quantificação dos resultados associados aos tipos de manifestações na perspectiva de fragmentação:

TABELA 5  
Quantificação de frequência - fragmentação

NÚCLEO TEMÁTICO, SUBTEMAS E NÚCLEOS DE SENTIDO	FREQ	% SUBTEMA	% NÚCLEO TEMÁTICO	% TOTAL MANIF.
<b>NÚCLEO TEMÁTICO FRAGMENTAÇÃO</b>	<b>118</b>	-	<b>100,0%</b>	<b>70,6%</b>
<b>Manifestações de identidade de integração dos entrevistados, procedida de manifestação de ambigüidade/fragmentação, com relação à empresa-mãe</b>	<b>8</b>	<b>100,0%</b>	<b>22,9%</b>	<b>4,8%</b>
<b>NÚCLEOS DE SENTIDO:</b>				
Identidade com a estabilidade empregatícia	1	12,5%	2,9%	0,6%
Identidade afetiva na relação indivíduo-empresa	1	12,5%	2,9%	0,6%
Identidade com aspectos da relação empresa-mãe/empresa terceirizada	2	25,0%	5,7%	1,2%
Identidade com os valores organizacionais	3	37,5%	8,6%	1,8%
Identidade com a competência organizacional	1	12,5%	2,9%	0,6%
<b>Manifestações de identidade de fragmentação dos entrevistados da empresa-mãe, em relação à situação pós-terceirização</b>	<b>41</b>	<b>100,0%</b>	<b>34,8%</b>	<b>24,6%</b>
<b>NÚCLEOS DE SENTIDO:</b>				
Identidade em relação às mudanças dos objetivos organizacionais	4	9,8%	3,4%	2,4%
Identidade em relação aos impactos profissionais e pessoais	6	14,6%	5,1%	3,6%
Identidade em relação à perda de pessoas na organização	2	4,9%	1,7%	1,2%
Identidade em relação aos valores organizacionais	4	9,8%	3,4%	2,4%
Identidade em relação aos aspectos éticos da organização	1	2,4%	0,9%	0,6%
Identidade em relação à perda da liderança na organização	1	2,4%	0,9%	0,6%
Identidade em relação à perda de sinergia na organização	2	4,9%	1,7%	1,2%
Identidade em relação à perda da Identidade Organizacional	7	17,1%	5,9%	4,2%
Identidade em relação à perda da capacitação profissional e relacional	3	7,3%	2,5%	1,8%
Identidade em relação à dissolução de grupos na organização-mãe	1	2,4%	0,9%	0,6%
Identidade em relação à perda da estabilidade empregatícia	2	4,9%	1,7%	1,2%
Identidade em relação à perda de afetividade na relação indivíduo-empresa	2	4,9%	1,7%	1,2%
Identidade em relação aos impactos da terceirização no colaborador	1	2,4%	0,9%	0,6%
Identidade em relação às diferenças das estruturas empresariais (empresa-mãe e empresa	1	2,4%	0,9%	0,6%

terceirizada)				
Identidade em relação ao objetivo de redução de custos	1	2,4%	0,9%	0,6%
Identidade em relação às insuficiências nos procedimentos operacionais	2	4,9%	1,7%	1,2%
Identidade em relação à preparação das pessoas	1	2,4%	0,9%	0,6%
<b>Manifestações de Identidade de Fragmentação dos entrevistados das empresas terceirizadas em relação à empresa-mãe</b>	<b>41</b>	<b>100,0%</b>	<b>34,8%</b>	<b>24,6%</b>
<b>NÚCLEOS DE SENTIDO:</b>				
Identidade em relação às mudanças dos objetivos organizacionais	7	17,1%	5,9%	4,2%
Identidade em relação aos impactos profissionais e pessoais	5	12,2%	4,2%	3,0%
Identidade em relação aos valores organizacionais	8	19,5%	6,8%	4,8%
Identidade em relação à imagem organizacional	1	2,4%	0,9%	0,6%
Identidade em relação à perda de sinergia organizacional	6	14,6%	5,1%	3,6%
Identidade em relação à perda da identidade organizacional	9	22,0%	7,6%	5,4%
Identidade em relação à perda de qualidade e bônus gerencial	1	2,4%	0,9%	0,6%
Identidade em relação à perda da capacitação profissional e relacional	2	4,9%	1,7%	1,2%
Identidade em relação à perda da estabilidade empregatícia	1	2,4%	0,9%	0,6%
Identidade em relação à perda da afetividade na relação indivíduo-empresa	1	2,4%	0,9%	0,6%
<b>Manifestações de Identidade de Fragmentação dos entrevistados das empresas terceirizadas em relação às suas respectivas empresas terceirizadas</b>	<b>28</b>	<b>100,0%</b>	<b>23,7%</b>	<b>16,8%</b>
<b>NÚCLEOS DE SENTIDO:</b>				
Identidade em relação às diferenças das estruturas empresariais (empresa-mãe e empresa terceirizada)	8	28,6%	6,8%	4,8%
Identidade em relação à falta de parceria entre empresa-mãe e empresa terceirizada	3	10,7%	2,5%	1,8%
Identidade em relação à falta de apoio da matriz da empresa terceirizada	2	7,1%	1,7%	1,2%
Identidade em relação à redução de custos	2	7,1%	1,7%	1,2%
Identidade em relação à competição individual	2	7,1%	1,7%	1,2%
Identidade em relação às dificuldades de adaptação	2	7,1%	1,7%	1,2%
Identidade em relação às insuficiências de salários e de suporte assistencial	1	3,6%	0,9%	0,6%
Identidade em relação à estabilidade empregatícia	2	7,1%	1,7%	1,2%
Identidade em relação às insuficiências nos procedimentos operacionais	1	3,6%	0,9%	0,6%
Identidade em relação à preparação das pessoas	2	7,1%	1,7%	1,2%
Identidade em relação às insuficiências de recursos materiais de trabalho	1	3,6%	0,9%	0,6%
Identidade em relação às regras organizacionais e necessidade de sobrevivência	1	3,6%	0,9%	0,6%
Identidade em relação às mudanças relacionais	1	3,6%	0,9%	0,6%

Fonte: Dados da pesquisa



## 7 CONCLUSÕES

Este estudo objetivou entender as manifestações dos indivíduos quanto à identidade organizacional, após a ocorrência do processo de terceirização do setor de telecomunicações no estado de Minas Gerais, focando a identificação dos indivíduos com a organização-mãe e com a organização terceirizada. Embora o estudo se concentre no momento pós-terceirização, foram realizadas abordagens desde a época da privatização do setor de telecomunicações, promovendo, dessa forma, ampliação do contexto para favorecer o pleno entendimento da evolução dos variados tipos de manifestações apresentadas pelos entrevistados. Esta dissertação cumpre uma etapa de contribuição para o aprofundamento em estudos sobre identidade organizacional em processos de terceirização, traduzindo-se em proposta para estudos futuros de temas aplicáveis nos campos das estratégias empresariais, de gestão de pessoas e metas organizacionais. Para outros trabalhos pode-se explorar os resultados e as análises deste estudo.

Nas estratégias organizacionais que compreendem redução do quadro de pessoal e o processo de terceirização, poucos entrevistados mostram-se preparados para vivenciar essa nova situação. Por ocasião da terceirização, as identidades dos empregados da empresa-mãe fragmentam-se de forma mais acentuada do que no processo de privatização. Na terceirização a mudança é percebida de maneira ambígua quanto ao futuro para a maioria deles.

Do ponto de vista da integração, algumas manifestações consistentes de identidade foram extraídas dos depoimentos dos funcionários das empresas terceirizadas e empresas-mãe pesquisadas. Essa consistência não implica necessariamente a unanimidade dos respondentes. A maioria dos entrevistados assume posições similares. Mesmo assim,

percebem-se algumas ambigüidades e fragmentações específicas que diferenciam posições sobre determinado evento.

Nas manifestações referentes aos valores organizacionais da empresa terceirizada, na maioria das vezes, os valores atribuídos tendem a ser "cópia" dos valores organizacionais da empresa-mãe, e não emergentes da própria empresa terceirizada. Os valores organizacionais e as suas respectivas práticas, tanto da organização-mãe como da organização terceira, quando reconhecidos e internalizados pelos empregados terceirizados, por vezes se fundem dando um único sentido na rotina do trabalho diário. Na abordagem dos valores organizacionais da empresa-mãe e empresa terceirizada, prevalecem sempre os da empresa-mãe para os membros da empresa terceirizada. Grande parte dos empregados terceirizados demonstra identidade de integração com os valores organizacionais instituídos e divulgados pela empresa-mãe, porém, quando se referem à prática desses valores, os entrevistados denotam ambigüidade, revelando inconformidade entre a prática e o discurso empresarial.

No processo de terceirização, a clarificação dos objetivos da empresa-mãe mostra-se fato substancial para a crença dos membros da organização terceirizada quanto aos valores organizacionais da empresa-mãe. Evidencia-se haver a necessidade de diretrizes explícitas que norteiem a conduta profissional do empregado terceirizado. Os entrevistados terceirizados que trabalharam longo período na organização-mãe, e atuais componentes da empresa terceirizada, apresentam identidade de integração mais acentuada com a empresa-mãe. São identidades atemporais que independem de possíveis alterações dos valores organizacionais decorrentes de mudanças no ambiente da organização. Conforme depoimento de um entrevistado, a identidade com a empresa-mãe era como se fosse uma "bandeira muito forte".

No período estatal, a identidade dos empregados com a empresa-mãe é motivada pela estabilidade empregatícia. Após a privatização, com as mudanças estruturais, em especial de governança e natureza funcional, ocorridas no setor de telefonia, novas expectativas são visualizadas pelos empregados quanto ao futuro profissional. Esse cenário de constante necessidade de adaptações às exigências demandadas pelas organizações contribui para alterar as percepções quanto à estabilidade empregatícia, que passa a ser interpretada como de curto prazo. Com a privatização, a empresa-mãe estabelece metas rígidas e avalia permanentemente o cumprimento das atividades funcionais.

Nas entrevistas há manifestações de identidade com os processos organizacionais mercadológicos e estratégicos, vinculados aos aspectos éticos, de qualidade e sociais. Isso equivale à adoção, pela organização, de processos que agreguem valor aos seus produtos, de forma que os clientes percebam aspectos de ordem ética, de qualidade e socialmente corretos. O enfoque ético diz respeito a situações indesejadas de aplicação de penalidades excessivas, rescisões contratuais dificultadas e retaliações no atendimento. A qualidade refere-se principalmente à facilidade de uso e à disponibilidade ininterrupta dos serviços. Os aspectos socialmente corretos caracterizam-se pela política tarifária acessível a todas as camadas sociais e pela penetração dos serviços nas localidades mais distanciadas dos grandes centros urbanos.

A possibilidade de a empresa-mãe renovar o contrato dos serviços terceirizados gera expectativa otimista na alta direção da empresa terceirizada, conforme extraído do depoimento de um diretor terceirizado. Essa expectativa entusiasma e intensifica as relações entre a empresa terceirizada e a empresa-mãe e favorece a obtenção do aval e apoio da contratante nas decisões de mudanças na contratada para dar suporte à evolução

dos negócios. Esse aval e apoio são interpretados pela diretoria terceirizada como aceitação e reforço da empresa-mãe quanto a essa linha de relação.

Conforme o modelo de gestão adotado pela diretoria da empresa terceirizada, pode ocorrer que os objetivos pessoais do membro predominante dessa diretoria ocupem o lugar destinado aos valores organizacionais e à identidade da organização, descaracterizando-se o caráter impessoal a ser desenvolvido e atribuído à empresa terceirizada. A princípio, essa distorção aparenta não causar impacto na empresa-mãe quanto ao resultado dos objetivos contratados. Entretanto, o fenômeno carece de estudo específico quanto a possíveis riscos que esse *mix* de características pode submeter à empresa e também quanto às repercussões organizacionais internas.

Há alta incidência de pontos comuns de identidade entre a empresa-mãe e a empresa-terceira, pelo fato de ambas serem prestadoras de serviços no ramo de telecomunicações. A natureza relacional de cada empresa é diferente: a empresa-mãe relaciona-se diretamente com o público em geral e com as pessoas jurídicas de todos os segmentos de mercado, enquanto que a empresa terceirizada relaciona-se unicamente com a empresa-mãe. A maior parte dos entrevistados das empresas terceirizadas reconhece essas diferenças.

Após a terceirização, nem todos os empregados remanescentes da empresa-mãe conseguem se readaptar e identificar-se com a nova situação. Alguns membros são alocados em novas atividades não atendendo ao propósito de carreira e de sinergia com a organização. A execução das atividades passa ter caráter de simples troca entre trabalho e salário. Essa situação está mais associada à sobrevivência do empregado do que à sua compatibilidade profissional e desejo de ascensão. Sob a ótica do empregado, a empresa-mãe muda a sua identidade no evento da terceirização. Para eles, a organização desloca-se do patamar no qual podia possibilitar condições da satisfação pessoal dos seus

empregados. Nessa circunstância, a terceirização proporciona aos indivíduos queda de nível na hierarquia das necessidades humanas de Maslow (1954) para o nível no qual o funcionário se preocupa com a própria sobrevivência. Esse fenômeno é verificado no grupo terceirizado e também no grupo dos empregados remanescentes na empresa-mãe.

Para alguns empregados da empresa-mãe, a terceirização ocasiona reafirmação das identidades com a empresa, mesmo após terem perdido atividades compatíveis com o seu nível de capacitação e serem direcionados a executar atividades de menor complexidade. Nesses casos, os membros se dispõem a adaptar à nova situação, em sinal de prontidão e de integração com a organização.

Entre as interpretações sobre a terceirização, verifica-se referência a esse processo como mecanismo agrupador de empresas contratadas, que cria uma comunidade de trabalho em favor do foco da empresa-mãe nas principais atividades da organização. Dessa forma, a terceirização permite aos membros da empresa-mãe especializar-se nas atividades remanescentes na organização, fortalecendo a sustentabilidade do próprio processo de terceirização para as demais atividades.

No processo de terceirização, havendo a migração em bloco de um grupo de especialistas da empresa-mãe para a empresa terceirizada, ocorre identificação mútua entre os componentes desse grupo quanto ao potencial profissional ou reforço dessa identificação, caso ela já exista. Essa identificação favorece o aumento do foco na qualidade dos serviços terceirizados, contrapondo-se ao foco da empresa-mãe no resultado e não na forma da sua obtenção. Para alguns atores terceirizados, as atividades e funções exercidas na terceirização representam oportunidade de médio/longo prazo para continuidade da auto realização profissional. Por outro lado, para outros a terceirização causa impacto na motivação e ruptura nas relações pessoais com os membros

remanescentes na empresa-mãe. Esse impacto ocasiona perda na qualidade dos serviços dos empregados terceirizados.

Na ocorrência de terceirização abrangendo atividades-fins da organização, verifica-se perda da identidade organizacional perante os clientes da empresa-mãe e os seus *stakeholders* internos. Em algumas situações na organização, ocorrem revisões sobre a abrangência das atividades terceirizadas, em virtude dos motivadores técnico-financeiros ao processo de terceirização mostrarem-se ou tornarem-se desnecessários em curto/médio prazo.

A complexidade e competitividade do setor de telecomunicações proporcionam oportunidade de aprendizado profissional em profundidade, exigindo atualização permanente dos membros do setor. No âmbito interno, a empresa-mãe estruturada com projetos e crescentes desempenhos gerenciais proporciona perspectivas de crescimento profissional àqueles que almejam ampliar e aprimorar a sua experiência. A participação dos empregados experientes na unificação dos novos processos empresariais pós-terceirização reforça a identidade desses indivíduos com a competência organizacional, gerando aumento do potencial organizacional.

Havendo integração do empregado com a empresa-mãe, verificam-se atitudes pró-ativas dos membros sobre serviços que se encontram com andamento lento ou impactados por algum motivo. A iniciativa pessoal de intervenção desses membros promove resultados satisfatórios, não somente pela habilidade e capacitação do interventor, mas principalmente devido à vontade de realização. Essa vontade é um dos caracterizadores da identidade do membro com a organização.

A terceirização pode atuar como incentivador de empreendedorismo aos membros da organização. Dois entrevistados desligaram-se da empresa-mãe em que trabalhavam e dedicaram-se à estruturação de uma empresa prestadora de serviços para

atendimento exclusivo à organização-mãe. Os valores referentes ao respeito, dedicação e comprometimento mencionados por um desses entrevistados, e atual diretor da empresa terceirizada constituída, sobre a sua relação com a empresa-mãe, consolidaram credibilidade e mobilização para a efetivação da parceria fundamentada na modalidade do tipo "ganha-ganha" entre as empresas.

A identidade com a imagem da organização permite ao empregado da empresa terceirizada perceber que a qualidade dos serviços contratados exerce influência na imagem externa da organização-mãe. O exemplo que ilustra essa relação é a percepção manifestada por um entrevistado quanto aos serviços terceirizados de desenvolvimento e manutenção de aplicativos informatizados utilizados para gerar a conta telefônica dos clientes da empresa-mãe. Segundo o entrevistado, a conta telefônica é um produto que expressa a imagem organizacional e esse produto está sob o domínio da terceirizada. O produto elaborado apresenta características de atividade-fim devido à sua representatividade empresarial junto aos clientes e por tratar-se de atividade correlata ao faturamento. Caberia uma análise esclarecedora pela empresa-mãe quanto à aplicação da terceirização nesse caso, devido aos riscos de perda de assertividade na execução dos serviços, associados à possibilidade de efeito negativo na imagem organizacional. As percepções dos membros terceirizados quanto à organização lhes trazem à realidade o teor de responsabilidade das suas atribuições frente à organização contratante.

Do ponto de vista da diferenciação, os depoimentos abrangem manifestações de identidade em relação aos grupos que fazem parte da empresa terceirizada e da empresa-mãe. Nem sempre há consistências e consenso nas manifestações. A diferenciação é identificada pela formação de grupos que apresentam padrões distintos de sentimentos e atitudes quanto a determinadas abordagens. Um desses grupos reporta uma identidade em que o relacionamento interpessoal e profissional facilita o trânsito de informações e agiliza

a identificação do indivíduo com grupos de trabalho. Outro grupo manifesta identidade por meio da especialização de atividades. Entre diretores de empresas terceirizadas foi encontrado um grupo de afinidades que estabelece relações convergentes em prol da sustentabilidade das empresas terceiras, embora competitivas entre si. A identidade com os resultados organizacionais predomina nesse grupo de executivos das empresas terceirizadas, que mantêm aproximação permanente com a empresa-mãe para fortalecer a parceria no processo de terceirização.

Alguns entrevistados terceirizados relacionam-se com grupos específicos da empresa-mãe, objetivando que esses grupos venham ser a base de apoio de trabalho. Esses depoentes se fundamentam sobre o reconhecimento da capacidade técnica desses grupos e a lealdade do relacionamento profissional e pessoal estabelecida com os grupos, qualificando-os para o objetivo dos membros terceirizados. Alguns entrevistados classificam essa relação como identidade com grupos de confiança em alinhamento de mão-dupla, existindo comprometimento entre as partes, em demonstração de confiabilidade mútua e envolvimento desses membros nas execuções das atividades contratadas. Por outro lado, conforme manifestações, ocorre diminuição da identidade dos terceirizados com os grupos de trabalho da empresa-mãe, devido à saída dos membros mais experientes dessa última ao longo do tempo. Os novos membros apresentam outros objetivos e ideais que não compõem o quadro de identidade com os empregados terceirizados, não havendo alinhamento com os grupos de confiança.

Quanto à fragmentação, entre as três perspectivas de Martin (2002), essa perspectiva é a que gera maior conteúdo de manifestações no processo da pesquisa. Demonstrações de incertezas e ambigüidades mostram-se predominante no ambiente organizacional das empresas-mãe e empresas contratadas, após o processo de terceirização.



As mudanças dos objetivos organizacionais, principalmente no que refere à intensificação de foco na lucratividade, trazem desacordos na identidade dos membros da organização em relação ao conjunto de valores apresentados no contexto pós-terceirização. Esses reflexos incidem, conforme as percepções dos indivíduos efetivos da empresa-mãe e daqueles da empresa terceirizada, tanto no âmbito profissional quanto em seus aspectos pessoais. Eles passam a sentir-se desprestigiados nas suas atividades e relegados a segundo plano de atenções pela organização-mãe. Conforme manifestações, o foco na redução dos custos é obsessivo e torna o trabalho mais desumano, afetando as relações entre os gestores da organização-mãe e os empregados terceirizados. Nas relações entre eles, são considerados apenas custos e números de metas, não pesando a qualidade, a eficácia, nem a satisfação profissional de quem está atuando nas frentes de trabalho.

Após a terceirização, a organização apresenta-se alterada e demanda reconstruções. A organização-mãe estabelece planos para alinhar as empresas terceirizadas aos objetivos da terceirização. Nessa mobilização, considera-se o compromisso da redução de custos. Na contratação dos serviços terceirizados, a empresa-mãe destina verba inferior aos gastos internos praticados anteriormente para esses serviços. Por outro lado, a estratégia de gestão da terceirizada deve compreender custos que permitam margem de lucro no orçamento financeiro desse contrato. O compromisso com a qualidade e os prazos dos serviços prestados deve ser atendido pela contratada, porém o orçamento pode limitar os condicionamentos de execução das atividades terceirizadas. Nessas circunstâncias podem ocorrer manipulações indesejadas dos resultados apresentados à empresa-mãe e um pseudo-alinhamento com a contratante. O novo custo praticado pela empresa-mãe expõe riscos dessa natureza, diminuindo a eficácia empresarial quanto à veracidade de atendimento das suas metas. Sobre o propósito da lucratividade, identifica-se fragmentação nas manifestações de indignação do pessoal terceirizado devido à interferência do objetivo

de lucro na qualidade dos serviços prestados aos clientes. A qualidade é trocada por acentuada atenção nos planos de negócios, em que a preocupação está mais em "o que fazer" do que em "como fazer".

A identidade do empregado, quanto a aspectos de estabilidade empregatícia na empresa terceirizada é objeto de manifestações, acompanhadas de dúvidas sobre a empresa terceirizada quanto à consideração do empregado como ser humano. Não há preocupação da terceirizada com a qualidade de vida dos seus membros. Na visão desses indivíduos, a empresa valoriza o empregado enquanto precisa dele. Havendo decisão de demissão, não interessa à organização saber se a pessoa vai ter dificuldades pessoais e/ou familiares. As percepções são explícitas em entender que a empresa-mãe unicamente pensa no lucro como objetivo, sendo o ser humano apenas ferramenta para alcance desse objetivo e a empresa terceirizada instrumento de processo para operar a intenção de lucro da empresa-mãe.

Embora em posições de ambigüidade e de fragmentação de identidade, os indivíduos propõem a alinhar-se com os novos propósitos organizacionais tentando minimizar as suas indignações. O envolvimento e responsabilidades de alguns membros da empresa-mãe são propositalmente reduzidos pela organização. O desempenho exigido pela empresa-mãe limita-se ao mínimo necessário, sendo que antes da terceirização os resultados apresentavam-se com margem ampliada de volume, assertividade e qualidade. Nessa situação, a empresa-mãe subutiliza a capacitação e o potencial dos seus talentos, criando clima organizacional propenso a incertezas quanto à necessidade desses indivíduos na organização e fazendo-os sentirem-se ameaçados pela demissão.

A falta de parceria entre a empresa-mãe e a contratada, manifestada nas entrevistas, deve-se a imposições por parte da organização-mãe, decorridas na relação entre as duas empresas. Em depoimento é citado o termo "escravização", atribuído a

situações de coação nas reuniões de trabalho envolvendo as partes contratante e contratada. Nessas oportunidades, os membros da empresa-mãe utilizam o poder da contratante para subjugar os membros da terceirizada, ameaçando-os com indicações para demissão da empresa contratada. O clima dessas relações gera insatisfações, sentindo-se humilhados os empregados terceirizados e ocasionando identidade de fragmentação desses membros com relação a ambas as empresas. Os representantes da empresa-mãe têm o poder de mandar admitir e demitir. Dessa forma, os terceirizados vêem os seus interlocutores como donos dos profissionais da terceirizada.

A necessidade de sobrevivência dos empregados terceirizados os faz submeter às normas organizacionais que nem sempre correspondem à regulamentação do evento da terceirização, conforme manifestação na pesquisa. Para eles, a produtividade está aliada à necessidade de sobrevivência, independentemente do cumprimento das normas reguladoras oficiais por parte da empresa terceirizada.

O quadro de valores organizacionais é interpretado sob vários ângulos pelos membros e ex-membros da empresa-mãe, expressando fragmentações e ambigüidades diversificadas, tornando-se uma coisa subjetiva para alguns. A missão empresarial é exposta em painéis, com visibilidade a todos os membros da organização, sugerindo dúvidas quanto à aplicabilidade e funcionalidade dos valores divulgados. Para uns, o quadro reflete o pensamento da organização e, ao mesmo tempo, suscita dúvidas quanto a ser um conjunto de fatores para indução psicológica do empregado, ou para atender objetivos não clarificados pela empresa. Criam-se dúvidas quanto à veracidade dos valores organizacionais e quanto à adesão dos gerentes no que está escrito. A atitude da alta direção empresarial torna-se duvidosa quanto ao seu esforço, quando o seu próprio envolvimento está aquém da intensidade aplicada para induzir a mente dos funcionários à aceitação dos valores organizacionais. A missão empresarial também é questionada e

interpretada por alguns membros como um "chavão" mântico para dar direcionamento na forma de pensar dos empregados. De forma geral, a pesquisa apresenta alta incidência de identidade fragmentada sobre os valores organizacionais.

A transferência de atividades para a empresa terceirizada impõe dependência freqüente dos membros da empresa terceirizada em relação aos membros remanescentes da organização-mãe. Os prazos mais apertados agravam essa relação, afetando diretamente a qualidade e as metas dos serviços contratados, pois nem sempre a empresa terceirizada apresenta-se com as condições necessárias para atender às demandas da organização-mãe.

As atividades na empresa-mãe sofrem reduções significativas de importância, niveladas em único nível de complexidade, tornando-se, assim, desnecessárias a especialização e o investimento organizacional para ampliação da base de capacitação. Dessa forma, os salários tornam-se desproporcionais ao conteúdo de trabalho desenvolvido, originando os processos de *downsizing* e *turnover*. Para esses empregados remanescentes pós-terceirização, as manifestações de ruptura do planejamento de carreira causam impactos na motivação e no interesse e vontade de superar dificuldades, tornando esses indivíduos mais distanciados na relação com a organização-mãe.

Estendendo a terceirização às atividades-fins, a empresa-mãe perde talentos que retêm conhecimento sobre a empresa, e que estão alinhados com o foco no negócio empresarial. Essas pessoas fortalecem a imagem organizacional. Essa perda causa inconformidades nos grupos de trabalho e mutação gradativa de sentimentos que inicialmente se manifestam sob a forma de indignação, chegando à apatia.

Havendo diferenças significativas dos valores organizacionais quanto à situação anterior à terceirização, sob seu ponto de vista, o empregado fica alienado, perdendo a percepção do futuro e criando distanciamento com a organização. Torna-se recomendável que a alta direção da organização exerça de forma exemplar a coerência entre o discurso e

a prática dos novos valores organizacionais, conduzindo o quadro de pessoal efetivo à reunificação e consolidação da identidade organizacional.

As diferenças entre os valores organizacionais institucionalizados e divulgados pela empresa-mãe e a sua prática formam um conteúdo que caracteriza a identidade com aspectos éticos da organização. Essa identidade revela fragmentações decorrentes de impactos nas pessoas que têm perfil de valores e de ética já definidos e formados sobre uma base que eles entendem ser a mais correta do ponto de vista de valores e de respeito humanos.

Após a terceirização o ambiente organizacional muda as condições para que os empregados vivenciem todas as opções ofertadas pelo quadro de valores empresariais. Como consequência, verifica-se pela pesquisa, a neutralização da sinergia grupal existente no período pós-terceirização, e a dissolução do senso de trabalho em equipe. O senso de unificação fica fragmentado e provoca um fenômeno no campo específico da formação gerencial em determinada empresa-mãe: alguns membros não aderem às oportunidades que a empresa oferece através dos programas de capacitação gerencial, evadindo-se espontaneamente alguns empregados da empresa. Nesse grupo de demissionários incluem-se *trainees* e novos empregados, que se sentem impactados pela divergência entre a imagem organizacional externa e a realidade interna.

O processo de terceirização é manifestado sobre aspectos de perdas pelos membros da empresa-mãe. Um dos aspectos refere-se à liderança organizacional, principalmente as lideranças carismáticas que expõem novos conteúdos e têm aceitação com credibilidade. Essas perdas impõem desestabilização nas expectativas de trabalho dos empregados remanescentes e resultados inferiores ao esperado.

Quando determinadas funções são transferidas para as empresas-terceiras, os empregados deixam de exercer os seus conhecimentos e as suas habilidades vão se

extenuando. O conjunto de atividades de trabalho na empresa-mãe fica procedimental resumindo o relacionamento interno e a possibilidade de obtenção de novos conhecimentos.

A adoção do processo de terceirização por determinada empresa-mãe no ramo de telecomunicações, conforme a pesquisa, responde por uma parcela de perda da sua expressividade, fazendo-a perder o destaque de referencial do mercado nacional e tornando-a parte das opções comuns no panorama globalizado.

Em determinada empresa-mãe, pesquisa de clima organizacional salienta aspectos negativos de perdas ocasionadas pela aplicação de expressivo *downsizing* durante o processo de terceirização. Essa pesquisa identifica perda interna e externa da identidade organizacional. A perda externa é exemplificada pela situação em que o cliente não mais percebe a empresa-mãe contratada. A pessoa terceirizada que vai até a residência ou empresa do cliente, por ocasião de manutenção ou instalação de novo serviço, na maioria das vezes não tem aparência nem postura vinculada à organização-mãe da qual o cliente contratou o serviço de telecomunicações. Em outras situações, nem há atendimento presencial porque os serviços demandados são feitos remotamente através dos recursos técnicos e informatizados disponíveis.

A pesquisa apresenta identidade associada aos aspectos de perda de aplicação da capacitação profissional, como no caso do processo de implantação de equipamentos, que compreende procedimentos de projeto e de cadastramento de dados em campo. No período pré-privatização, há protocolos de testes de avaliação e de aceitação dos equipamentos instalados e as manutenções são controladas com efetividade. Após a terceirização, esse segmento de atividades passa a inexistir na empresa-mãe. Em outras situações, a capacitação profissional dos membros remanescentes da empresa-mãe se limita ao apoio às atividades das empresas terceirizadas.

Os depoimentos das entrevistas têm como senso comum a perda das expectativas pessoais de estabilidade empregatícia. Trata-se de expectativa em processo de descendência até a frustração, partindo respectivamente da época da privatização da empresa-mãe até a ocorrência do processo de terceirização. Essa fragmentação estende-se sobre as empresa-mãe e terceirizada, visto que o sentimento de estabilidade empregatícia inexistente para os membros de ambas.

A afetividade do empregado com a empresa se justifica pela valorização profissional e pela consideração assistencial recebidas da organização-mãe. Após a terceirização, surge nesses membros uma identidade relacionada aos aspectos de perda de afetividade na relação indivíduo-empresa, mesclada pelo sentimento de robotização da sua pessoa e a percepção da facilidade do seu descarte pela organização. Em adição, é manifestada identidade de fragmentação em referência à forma "escravizada" com que o terceirizado é exigido pela empresa-mãe quanto às suas responsabilidades, imperando a cobrança sem a adição de critérios facilitadores.

No aspecto da identidade do indivíduo com a empresa, constata-se fragmentação devido à adesão forçada de terceirizados à identidade organizacional formatada após a terceirização, situação em que o membro se vê desligado da organização caso não se posicione "alinhado" com o novo cenário.

Após o processo de terceirização, a redefinição de atribuições dos gestores remanescentes da empresa-mãe para tarefas de interfaces com as equipes terceirizadas causa distanciamento relacional entre esses indivíduos. Antes da terceirização, as equipes têm entre os membros a equivalência de funções e participação unificada nas atividades. Após a terceirização, alguns membros na empresa-mãe tornam-se gestores de serviços terceirizados e outros migram para a execução das atividades operacionais na empresa terceirizada. Nessa circunstância, os gestores cobram resultados, não participam

diretamente das atividades, e nem fazem gestão de pessoas. Do ponto de vista das atividades do gestor, é mais fácil cobrar resultados do que fazê-lo, o que não é mais a sua atribuição. Os terceirizados percebem que o relacionamento torna-se distanciado.

Outras conseqüências da terceirização atingem os benefícios dos membros da organização-mãe, ocasionando identidade de fragmentação quanto ao nível de salários, direitos e benefícios adquiridos via acordos sindicais. Essas perdas amedrontam os empregados efetivos e consolidam-se como realidade no ambiente da terceirizada.

No quadro de manifestações de identidade com impactos profissionais e pessoais, situação atípica nas relações de trabalho empregado-empregador é constatada: a empresa-mãe estimula a demissão espontânea do membro efetivo como condicionamento da sua indicação para migração à empresa terceirizada. Deduz-se, então, que, caso o empregado não se demita, a organização o demite, arcando com todos os ônus trabalhistas pertinentes e não o indica para admissão na empresa terceirizada, ficando o empregado disponível no mercado de trabalho. Esse depoimento demonstra prática de coação por parte da empresa-mãe.

Antes do processo de terceirização, segundo manifestações de fragmentação, há convergência de idéias e de informações ordenando as ações da empresa-mãe a uma identidade organizacional consolidada perante aos clientes. Com a terceirização, essa sinergia fragmentou-se pela distribuição desse conteúdo às várias empresas contratadas, perdendo-se o vínculo das equipes de trabalho, quebrando-se a seqüência de atividades e perdendo-se informações de conteúdo operacional, concorrendo à perda da identidade anteriormente estruturada.

Em alguns casos, as relações profissionais tornam-se fragmentadas entre ex-membros da organização e os remanescentes da empresa-mãe, passando a prevalecer apenas as relações pessoais entre eles após a terceirização. Esse posicionamento pode ser



ocasionado pela negação do indivíduo terceirizado em se relacionar diretamente com a empresa-mãe, ficando assim essa atribuição transferida a outros membros da empresa terceirizada. Ou, ainda, os processos envolvidos entre as empresas não necessitam obrigatoriamente do envolvimento de alguns indivíduos terceirizados.

Na migração de membros da organização-mãe para a empresa terceirizada, esses membros vêem o evento da transferência como alternativa obrigatória para a continuidade das atividades profissionais. Da mesma forma obrigatória, são percebidas as atividades que lhes são atribuídas, não permitindo escolhas. O nível de envolvimento nas relações de trabalho diminui em comparação com a situação anterior à terceirização.

A credibilidade conquistada e atribuída à empresa-mãe, no ambiente externo, é transferida para os seus membros perante as demais instituições do mercado, assim como a perda da imagem da organização após a terceirização. Esse reflexo é também estendido aos membros da empresa terceirizada. A identidade fragmentada de um entrevistado revela essa conclusão ao se referir às operações de crediário em lojas de varejo. Antes da terceirização, a obtenção de aprovação do crediário é rápida e facilitada, devido à referência da empresa na qual ele trabalhava. Ao contrário, após a terceirização, a imagem da empresa nada acrescenta ao solicitante de crédito, sendo ele empregado efetivo ou terceirizado.

A empresa-mãe, visando a tomada de ações corretivas de anomalias diversas, ajusta com a empresa terceira procedimentos de informações de irregularidades detectadas pela contratada, utilizando-se dos membros terceirizados como identificadores e informantes. Por vezes, a empresa-mãe não mobiliza ações demandadas pelas informações recebidas. Nessa situação, os membros da terceirizada percebem-se desarticulados, mesmo a empresa terceirizada reconhecendo-lhes o envolvimento no cumprimento da prática de *feedback* previamente orientada pela empresa-mãe. Esta última passa a ignorar as próprias

atribuições, “deixando a coisa largada, solta”, conforme manifestação indicadora de fragmentação. Os empregados terceirizados tornam-se então observadores passivos dos riscos decorrentes da inércia da organização-mãe.

Outra versão quanto à interpretação da perda de identidade organizacional é apresentada em manifestações envolvendo o descaso da empresa-mãe com a preservação patrimonial dos seus equipamentos de telecomunicações e o respeito pelos seus clientes. O complexo de equipamentos compõe a base eletrônica na rede de telecomunicações para atendimento do portfólio de serviços da organização-mãe aos seus clientes. Conforme membro atuante nas atividades de campo, esse conjunto de equipamentos está submetido a insuficiências e inconformidades na execução de manutenção terceirizada, fato comprovado pelo histórico progressivo de falhas e de reclamações registradas pelos clientes. Quanto ao interesse da organização pelos clientes, não mais existe o atendimento presencial pelos consultores ofertando propostas para melhorar os serviços contratados. Pela visão de identidade fragmentada de um entrevistado, “os clientes ficam jogados”, a não ser aqueles de grande porte e com serviços corporativos que geram alto valor no pagamento das suas contas. Esses são os que têm atenção diferenciada por parte da empresa-mãe.

A empresa-mãe não exerce parceria adequada com a empresa contratada no processo de terceirização. As atividades terceirizadas são repassadas sem tratamento prévio da empresa-mãe junto à terceirizada de forma que a contratada tenha condições iniciais adequadas para absorver a carga das atividades. Essa situação causa reflexos junto aos empregados terceirizados nas relações com os clientes. Alguns membros da empresa terceirizada trabalham sem prazer e sem o comprometimento que tinham antes do remanejamento da empresa-mãe para a terceirizada. Estabelece-se carência interna na

empresa contratada quanto ao apoio da contratante. Essas circunstâncias são manifestadas nos depoimentos indicadores de fragmentação.

O processo de terceirização é interpretado por manifestações, como etapa de outro processo em curso, que objetiva mudar a identidade organizacional, incluindo o próprio nome da empresa-mãe. A mudança objetiva conferir à organização o sentido de modernização perante o mercado. A nova identidade a ser criada libera-se, assim, da cultura e herança anterior adquiridas desde a época estatal até à privatização. O projeto em questão faz alinhar a nova identidade organizacional, às novas tecnologias que permitem ao cliente falar de qualquer lugar, com aparelhos cada vez menores e com funcionalidades inovadoras.

O pagamento de bônus gerenciais aos gestores da empresa-mãe, são efetivados em função do cumprimento de metas organizacionais, justificando cobranças de resultados especificamente quantitativos dos serviços terceirizadas, sem a inclusão dos aspectos qualitativos desses serviços. Havendo cobranças pelos gestores sobre os aspectos qualitativos, os serviços demandam mais tempo para a conclusão, afetando o quantitativo produzido no prazo determinado pela empresa-mãe, causando possíveis reflexos negativos no pagamento do bônus almejado. Esse aspecto causa manifestações de identidade fragmentada pelos membros terceirizados.

As formas de tratamento dispensadas pela organização-mãe, quanto às considerações profissionais e pessoais, antes do processo de terceirização propicia acentuada identificação dos membros com a empresa, tornando-se propagandistas da empresa no ambiente externo. A relação dos membros com a organização embasa-se na confiança e na segurança empregatícia. Após a terceirização, aumenta-se o nível de exigências de resultados pela empresa-mãe, exaurindo-os nas suas atividades, fazendo

sentirem-se fragmentados em sua identidade com a organização e ameaçados pelo perfil de competitividade dos novos membros da empresa.

A fragmentação dos membros das terceirizadas em relação às suas respectivas empresas ocorre em circunstâncias variadas. Uma delas se deve à falta de entrosamento na terceirizada após a migração de membros da empresa-mãe para a contratada. Nessa ocasião, o empregado recém migrado não se identifica com os novos grupos de trabalho e com as atividades, ainda que sejam as mesmas que executava na empresa-mãe. O indivíduo agora terceirizado percebe as diferenças estruturais entre as duas empresas e sente-se deslocado. Em alguns casos, apresenta ambigüidade quanto ao seu posicionamento na empresa contratada, considerando que o foco está na empresa-mãe e não na empresa terceirizada. Outros migrantes, mediante a quebra de identidade com a empresa-mãe por ocasião dos seus desligamentos, cogitam mudanças para outras opções no mercado de trabalho.

A convivência nos grupos de atividades terceirizadas é interpretada como arena onde os membros se vêem como competidores individuais. Em contrapartida, também se verifica, em membros terceirizados, a percepção de que o conhecimento pode assumir forma de ajuda e de aperfeiçoamento profissional. Outra forma de fragmentação de identidade refere-se à competição identificada entre os membros remanescentes da empresa-mãe com os membros migrados para a empresa terceirizada. Essa competição pode ocorrer, em alguns casos, devido às mudanças de atribuições dos membros remanescentes, que se tornam gestores de atividades terceirizadas e se vêem com influências ascendentes sobre os terceirizados.

O processo de adaptação do indivíduo migrado da empresa-mãe para a organização terceirizada nem sempre ocorre em curto prazo, mesmo que ele tenha executado as mesmas atividades anteriormente na empresa-mãe. A adaptação é

acompanhada do sentimento de insegurança quanto à própria adaptação e ainda quanto às insuficiências de salários e de suporte assistencial na empresa terceirizada.

A preparação das pessoas para o exercício das atividades contratadas não ocorre de forma planejada pela empresa terceirizada. Conforme manifestações nas entrevistas, não há amparo, tanto pela própria empresa terceirizada como pela organização-mãe, nesse aspecto. A iniciativa do próprio membro terceirizado prevalece como fonte de ações.

Manifestações de insatisfações com as condições de trabalho são identificadas na pesquisa. A terceirização impõe, em alguns casos, na empresa terceirizada, aumento da jornada diária de trabalho e a falta de recursos necessários ao desempenho das atividades dos seus empregados. A carência desses recursos parece advir da insuficiência de investimento financeiro por parte da empresa terceirizada. Essas condições de trabalho diferenciadas causam insatisfações e afrouxamento de identidade dos membros terceirizados com a empresa contratada.

Após o processo de terceirização, ocorrem mudanças relacionais que causam impacto no conceito dos profissionais estabelecidos durante anos na organização e que gozam de boa reputação. A partir da migração para a empresa terceirizada, os resultados desses membros não correspondem mais aos conceitos anteriormente atribuídos. Em apurações dos motivos, verifica-se que a competência profissional é, na verdade, inferior à realidade suposta e que essa realidade está escamoteada pela relação de amizade existente entre os membros do grupo. A quebra desse relacionamento, pelo desmembramento do grupo no processo de terceirização, fez emergir a realidade até então oculta. Os indivíduos ficam sem a proteção dos colegas que permanecem na organização-mãe e passam a ter novas gerências na empresa terceirizada. No novo ambiente, esses membros são submetidos a cobranças de desempenho cujos resultados revelam insuficiências e o nível

real da competência profissional. Na visão dos entrevistados, essas mudanças propiciam o crescimento profissional.

## REFERÊNCIAS

ACCENTURE AND MANAGEMENT TODAY. **How supply chains will drive the new economy**. [s.n.] London, 2001.

ALBERT, S. The definition and metadefinition of identity. *In*: WHETTEN, D.S.; GODFREY, P.C. **Identity in organizations, building theory through conversations**. London: Sage, 1998.

ALBERT, S.; WHETTEN, D.A. Organizational identity. *In*: CUMMINGS, L.L.; STAW, B. (Eds.), **Research in organizational behavior**, Greenwich, CT: Jai Press; v.7: p.263-295, 1985.

ALBERT, S.; WHETTEN, D.A. Organizational identity. *In*: HATCH, M.J.; SCHULTZ, M. **Organizational Identity**; New York: Oxford, p.89-118, 2005.

ALDERFER, C.P.; SMITH, K.K. Studying intergroup relations embedded in organizations. **Administrative Science Quarterly**; Cornell, v.27, p.35-65, 1982.

ALLAIRE, Y.; FIRSIROTU, M. Theories of organizational culture. **Organization Studies**; London: Sage, v.15, n.3: p.193-226, 1984.

ALMEIDA, A.L.C. **A construção da reputação organizacional** (Tese de Doutorado em Administração de Empresas). Belo Horizonte: UFMG/FACE, 2005.

ALMEIDA, M.L. **Processos de relações de trabalho no setor de serviços: mudanças tecnológicas e organizacionais na companhia riograndense de telecomunicações** (Dissertação de Mestrado em Sociologia). Porto Alegre: UFRGS, 1993.

ALVES-MAZZOTTI, A.J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. Cap. 7. São Paulo: Thomson, 1999.

ALVESSON, M. Talking in organizations: managing identity and impressions in an advertising agency. **Organization Studies**, London: Sage, v.15, n.4: p.535-563, 1994.

ALVESSON, M.; BERG, P.O. **Corporate culture and organizational symbolism**. New York: Walter de Gruyter, 1992.

AMATO NETO, J. **Desintegração vertical/ terceirização e o novo padrão de relacionamento entre empresas: o caso do complexo automobilístico brasileiro** (Tese de Doutorado em Engenharia de Produção). São Paulo: USP, 1993.

AMATO NETO, J. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, mar/abr 1995.

ANATEL – **Agência Nacional de Telecomunicações**. <<http://anatel.gov.br>>, acesso em 2006.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho. 3 ed. São Paulo: Bomtempo, 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARTHÉLEMY, J. The seven deadly sins of outsourcing. **Academy of Management Executive**; Mississippi State, v.17, n.2: p.87-98, 2003.

BATISTA, L.C. A terceirização de serviços e seus efeitos nas relações interculturais. Curitiba: **EnANPAD**, 1994.

BAUER, M.W.; GASKELL, G. (Eds.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002.

BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. **The social construction of reality**: a treatise in the sociology of knowledge. New York: Doubleday Anchor Books, 1967.

BIANCHI, M.G. **Terceirização no Brasil: uma análise do novo papel desempenhado por empresa, trabalhadores e estado**. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção). São Paulo: USP, Escola Politécnica, 1995.

BORGES, A.; DRUCK, M.G. Crise global, terceirização e exclusão no mundo do trabalho. **Caderno CRH, o mundo do trabalho e dos trabalhadores**, Salvador; n.19: p.22-45, 1993.

BRASIL, H.G. A empresa e a estratégia da terceirização. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo; v.33, n.2, 1993.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego do Brasil – TEM <<http://mte.gov.br>>, acesso em 2006.

BROCKNER, J.; SIEGEL, P. Understanding the interaction between procedural and distributive justice: the role of trust. *In*: KRAMER, R.M. **Trust in organizations: frontiers of theory and research**; London: Sage, p.390-413, 1996.

BROWN, A.; STARKEY, K. Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective. **Academy of Management Review**; Mississippi State, v.25, n.1: p.102-120, 2000.

BUSINESS WEEK. **The new global job shift**. February v.3: p.36-48, 2003.

BUSINESS WEEK. **Will outsourcing hurt America's supremacy?** March v.1: p.52-60, 2004.

CARRIERI, A.P.A. A transformação das identidades da Telemig/Telemar: um estudo das metáforas. *In*: RODRIGUES, S.B.; CARRIERI, A.P.A.; LUIZ, T.R. **Tempos de desconstrução**: evolução e transformação nas empresas. Belo Horizonte: UFMG Cepead/Face, p.76-97, 2003.



CASTELLS, M. A era da informação: economia, sociologia e cultura. *In: A sociedade em rede*; v.1. São Paulo: Paz e Terra - 3ª edição, 2000.

CHAUI, M. **Convite à filosofia**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHILD, J. **Organization: contemporary principles and practice**. London: Blackwell Publishing, 2005.

CHILD, J.; RODRIGUES, S.B. Repairing the breach of trust in corporate governance. **Corporate Governance: An International Review**; v.12: p.143-151, 2004.

CHINELATO, J.F. **O&M integrado à informática**. 10 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

CIAMPA, A.C. Identidade humana como metamorfose: a questão da família e do trabalho e a crise no sentido do mundo moderno. **Interações: Estudo e Pesquisa em Psicologia**; v.3, n.6, jul/dez 1998.

COHEN, W.M.; LEVINTHAL, D.A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**; Cornell, v.35: p.128-52, 1990.

COLLINSON, D.L. Engineering humour: masculinity, joking and conflict in shop floor relations. **Organization Studies**, London: Sage, v.9: p.181-199, 1988.

COOLEY, C.H. Society and the individual. *In: HATCH, M.J.; SCHULTZ, M. Organizational Identity*, New York: Oxford: p.16-29, 2005.

COUTINHO, M.C. Identidade e dominação nas organizações. ORG238. **Enanpad**, 2000.

DAN; BRADSTREET. **Barometer of global outsourcing**. 2000. <<http://www.dnb.com>>, Acesso em 2006.

DEAL, T.E.; KENNEDY, A. **The new corporate cultures**: revitalizing the workplace after downsizing, mergers and reengineering. New York: Persus Books, 1999.

DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Terceirização dos Serviços da CRT**. Subseção SINTTEL/DIEESE. Porto Alegre: 2000.

DOIG, J. *et al.* Has outsourcing gone too far? **McKinsey Quarterly**; v.4: p.25-37, 2001.

DUARTE, J.; BARROS, A. (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

DUKERICH, J. The dark side of organizational identification. *In: WHETTEN, D.S.; GODFREY, P.C. Identity in organizations, building theory through conversations*. London: Sage, 1998.

DUTTON, J.; DUKERICH, J. Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. **Academy of Management Journal**, v.34: p.517-54, 1991.

DUTTON, J.E.; DUKERICH, J.M.; HARQUAIL, C.V. Organizational images and member identification. **Administrative Science Quarterly**; Cornell; v.39: p.239-263, 1994.

ELSBACH, K.D. Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: the construction and effectiveness of verbal accounts. **Administrative Science Quarterly**, Cornell; v.39: p.57-88, 1994.

ELSBACH, K.D.; KRAMER, R.M. Members responses to organizational identity threats: encountering and countering the business week rankings. **Administrative Science Quarterly**, Cornell; v.41, p.442-476, 1996.

ENGELS, J.F.; BLACKWELL, R.D.; MINIARD, P.W. **Consumer behavior**. 8.ed. New York: The Dryden Press, 1995.

ENRIQUEZ, E. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. **Revista de Administração de Empresas**; São Paulo, v.37, n.1: p.18-29, 1997.

ERIKSON, E. **Identidade, juventude e crise**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

FARIA, A. Terceirização: um desafio para o movimento sindical. *In*: MARTINS, H.S.; RAMALHO, J.R. **Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho**. São Paulo: Hucitec/Cedi-Nets, 1994.

FERREIRA, A.B.H. **O Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Curitiba: Positivo, 2004.

FIOL, M.C. Managing culture as a competitive resource: an identity-based view of sustainable competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1: p.191-211, 1991.

FIOL, M.C. Capitalizing on paradox: the role of language in transforming organizational identities. **Organization Science**; Cornell, v.13: p.653-666, 2002.

FREUD, S. El yo y el ello. *In*: **Obras completas**. Freud. Tomo VII. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva, 1974.

GIOIA, D.A.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K.G. Organizational identity, image, and adaptive instability. **Academy of Management Review**; Mississippi State, v.25: p. 63-81, 2000.

GIOIA, D.A.; THOMAS, J. Identity, image and issue interpretation: sensemaking during a strategic change in academia. **Administrative Science Quarterly**; Cornell, v.41, p.370-403, 1996.

GITAHY, L. Inovação tecnológica, relações interfirmas e mercado de trabalho. *In*: **Reestruturación productiva, trabajo y educación em América Latina**, Campinas: UNICAMP/IG, p.123-136, 1994.

GRUBER, T.R. Toward principles for the design of ontologies used for knowledge sharing. *In: GUARINO, N.; POLI, R. (Eds): Formal ontology in conceptual analysis and knowledge representation*. Kluwer academic publishers, 1994.

GUARINO, N. Formal ontology, conceptual analysis and knowledge representation. *In: International journal of human and computer studies*; v.43, n.5, c.60: p.625-640, 1995.

HAGUETTE, T.M.F. **Metodologias qualitativas em sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1992.

HATCH, M. J. **Organizational theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives**. New York: Oxford, 1997.

HATCH, M.J.; SCHULTZ, M. **Organizational identity**. New York: Oxford, 2004.

HENKIN, H. **Fundamentos teóricos da subcontratação industrial: formulações à luz da teoria dos custos de transações**. Porto Alegre: IEPE/UFRGS, 1995.

HOBDAY, M. **Telecommunications in developing countries: the challenge from Brazil**. London: **Routledge**, 1990.

HUMPRHREYS, M.; BROWN, A. Narratives of organizational identity and identification: a case study of hegemony and resistance. **Organizational Studies**; London: Sage, v.23, n.3: p.421-447, 2002.

JACQUES, M.G.C. Identidade. *In: JACQUES, M.G.C et al. Psicologia social contemporânea*; Petrópolis: Vozes, 1998.

JOHNSON, B.B. *et al.* **Serviços públicos no Brasil: mudanças e perspectivas – concessão, regulamentação, privatização e melhoria da gestão pública**. São Paulo: Edgar Blücher, 1996.

LABOUNOUX, G. Socialité organisationnelle. *In: Collectif Sciences Humaines - Paris IX. Organisation et management en question(s)*. Paris: L'Harmattan, 1987.

LARANGEIRA, S.M.G. Reestruturação no setor das telecomunicações: inovações tecnológicas, privatizações e desregulamentação: aspectos da experiência internacional. **Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo**, ano 4, n.8:p.159-178, 1998.

LARANGEIRA, S.M.G. A reestruturação das telecomunicações e os sindicatos. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**; Rio de Janeiro, v.18, n.52, 2003.

LAWRENCE, P.R.; LORSCH, J.W. **As empresas e o ambiente**. Petrópolis: Vozes, 1973.

LEIRIA, J.S.; SOUTO, C.F.; SARAT, N.D. **Terceirização passo a passo: o caminho para a administração pública e privada**. Porto Alegre: Sagra-De Luzzatto, 1992.

LEITE, J.C. **Terceirização em informática**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LIMA, M.E.A. **Os equívocos da excelência: novas formas de sedução na empresa**. Petrópolis, Vozes, 1996.

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; NOGUEIRA, E.E.S. Identidade organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança. **RAC Edição Especial**, ANPAD, p.35-58, 2001.

MAEL, F.; ASFORTH, B. Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. **Journal of Organizational Behavior**; v.13: p.103-123, 1992.

MARCH, J.G.; OLSENN, J.P. **Ambiguity and choice in organizations**, Bergen, Norway: Universitetsforlaget, p.10-23, 1976.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTIN, J. **Organizational culture – mapping the terrain**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002.

MARTIN, P. The limits of outsourcing. **Financial Times**. September 25, p. 14, 2001.

MARTIN-BARÓ, I. **Acción e ideología: Psicología Social desde Centroamérica**. San Salvador: UCA, 1988.

MARTINS, S.P. **A terceirização e o direito do trabalho**. São Paulo: Malheiros, 1995.

MEAD, G.H. The self: the “I” and the “Me”. *In*: HATCH, M.J., SCHULTZ, M. **Organizational identity**. New York: Oxford; p.30-34, 2005.

MELLO, C.G. Quarteirização: um novo modismo gerencial? **RAE Light**, São Paulo, p. 12-16, jan-fev, 1995.

MELLO, S.L. Pensando o cotidiano das relações sociais. **Cadernos CERU**, n.5, s.2: p.23-31, 1994.

MEYERSON, D.; MARTIN, J. Cultural change: an integration of three different views. **Journal of Management Studies**; v.4, n.6: p.623-647, Nov. 1987.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo - Rio de Janeiro: Hucitec, 1999.

MOCELIN, D.G. Aspectos da terceirização nas telecomunicações: complexificação de uma empresa terceirizada no Rio Grande do Sul. **Grupo de pesquisa sobre o trabalho na Sociedade contemporânea**. Porto Alegre: UFRGS, 2005. <<http://www.ufrgs.br/ppgsocio>>, acesso em 2006.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NOGUEIRA, E.E.S.; MACHADO-DA-SILVA, C.L. Identidade organizacional: a importância dos valores e crenças: estudo de caso em uma organização extinta por incorporação. *In*: **Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**. Atibaia: ANPAD, 2003.

OIT - **ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO**. P.103-104, 2002.

OLIVEIRA, M.A. **Terceirização**: estruturas e processos em xeque nas empresas. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, P.A.F. Terceirização como estratégia. **Bate Byte**. Curitiba, 1996.

PAGÈS, M. **O poder das organizações**: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 1987.

PARDINI, D.J.A **Transformação cultural no processo de aquisição de empresas relacionadas do setor siderúrgico** (Tese de Doutorado em Administração de Empresas). Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, 2004.

PARKER, M. **Organizational culture and identity**. London: Sage, 2000.

PAYNE, R. A three dimensional framework for analysing and assessing culture/climate and its relevance to cultural change. *In*: COOPER, C.L.; CARTWRIGHT, S.; EARLEY, P.C. **The international handbook of organizational culture and climate**. Chichester, NY: John Wiley & Sons. Ltd., 2001.

PIMENTEL, T.D. *et al.* De “Woodstock mineira” a “camelódromo”: percurso semântico da transformação da identidade em uma feira. *In*: **Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação**. Brasília: ANPAD, 2005.

PIRES, G.S. Terceirização. **Jornal Zero Hora**. Porto Alegre, 22 ago, 1991.

PRATT, M.G. To be or not to be: central questions in organizational identification. *In*: WHETTEN, D.A.; GODFREY, P.C. **Identity in organizations, building theory through conversations**. London: Sage, 1998.

PRATT, M.G.; FOREMAN, P.O. Classifying managerial responses to multiple organizational identities. **The Academy of Management Review**, Mississippi State; v.25: p.18-42. 2000.

QUEIROZ, C.A.R.S. **Terceirização**. São Paulo: STS, 1992.

QUEIROZ, C.A.R.S. **Manual de terceirização**: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso. São Paulo: STS, 1998.

RAMALHO, J.R. Terceirização e prática sindical. **Tempo e presença**, São Paulo: p.35. mai/jun., 1993.

ROBINSON, S.L.; ROUSSEAU D.M. Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. **Journal of Organizational Behavior**; v.15: p.245-259, 1994.

RODRIGUES, S.B.; CHILD, J. Corporate Identity and the breach of the psychological Contract: Reflective imaging through metaphors. *In*: **Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**. Brasília: ANPAD, 2005.

ROMANOSCHI, P.O. **Terceirizar sem planejar pode falhar: sua empresa está preparada? Dúvidas e soluções.** São Paulo: Maltese, 1994.

RUANO-BORBALAN, J.C. **L'identité, l'individu, le groupe, la société.** Paris: Éditions Sciences Humaines, 1998.

RUDUIT, S. **Relações interfirmas e emprego: estudo de uma rede de empresa em telecomunicações** (Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas). Porto Alegre: PPGS/UFRGS. 2001.

SADER, E. **Quando novos personagens entraram em cena: experiências, fatos e lutas dos trabalhadores na Grande São Paulo em 1970-80.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

SAINSAULIEU, R. **L'identité au travail. Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques;** Paris, 1988.

SARTRE, J.P. **Questão de método.** Sartre. Coleção Pensadores. São Paulo: Abril. 1978.

SCHEIN, E.H. **The corporate culture survival guide.** San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

SCOTT, S.; LANE, V. A stakeholder approach to organizational identity. **Academy of Management Review;** Mississippi State, v.25, n.1: p.43-62, 2000.

SENNETT, R. **The corrosion of character: the personal consequences of work in the new capitalism.** London: W.W. Norton & Co., 1998.

SILVA, P.H.C. **Trajetórias ocupacionais de trabalhadores desligados do setor de telecomunicações** (Dissertação de Mestrado em Filosofia). UFRGS/Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. <<http://www.ufrgs.br/ppgsocio/producao.htm>>. Porto Alegre: 2003.

SILVA, R.A.R.; ALMEIDA, M.C. **Terceirização e quarteirização: indicativos estratégicos para implementação.** Est20. EnANPAD, 1997.

SMITH, D. Job takeaway is good for you. **Sunday Times;** v.1: p.3-4, February, 2004.

SOUZA, M.M.P.; LIMA, G.C.O.; SOARES, A.S. A projeção da identidade organizacional: um estudo da identidade de uma ferrovia privatizada. **EnEO 543.** Porto Alegre: EnEO, 2006.

TARETTO, S. Benchmarking: qualidade, tecnologias e parceria. **Jornal trabalhista,** v. 10, n.482: p. 2, nov 1993.

THOMPSON J.; BUNDERSON J.S. Violations of principle: ideological currency in the psychological contract. **Academy of Management Review;** Mississippi State, v.28: p.571-586, 2003.

THURM, S. How us software firm fixed bugs in system of outsourcing to india. **Wall Street Journal Europe;** London, v.3: p.a1-a6, March 2004.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TURNER, B.A. Sociological aspects of organizational symbolism. **Organizational Studies**; London: Sage, v.7, n.12: p.101-115, 1986.

TYLER, T.R.; DEGOEY. Trust in organizational authorities: the influence of motive attributions on willingness to accept decisions. *In*: KRAMER, R.M.. **Trust in Organizations. Frontiers of theory and research**; London: Sage, p.331-356, 1996.

USCHOLD, M.; GRUNINGER, M. Ontologies: principles, methods and applications. *In*: **Knowledge engineering review**; v.11, n.2; p.93-155, june 1996.

VALENÇA, M.C.A.; BARBOSA, A.C.Q. A terceirização e seus impactos: um estudo em grandes organizações de minas gerais. **RAC**, v.6, n.1: p.163-185. ANPAD, jan-abr, 2002.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

WELCH, J.A.; NAYAK, P. R. Strategic Sourcing: a progressive approach to the make-or-buy decision. **Academy of Management Executives**; Mississippi State, v.6, n.1, 1992.

WETZEL, U. Transformação do contrato psicológico no contexto da privatização: um estudo de casos. **Ed. Esp. ANPAD, RAC**; v.5. 2002.

WHETTEN, D.A.; GODFREY, P.C. **Identity in organizations, building theory through conversations**. London: Sage, 1998.

WOHLERS, M. A reforma do modelo de telecomunicações: o menu internacional e a opção brasileira. *In*: TAPIA, J.R.B.; RALLET, A. **Telecomunicações, desregulamentação e convergência tecnológica**: uma análise comparada. Campinas: UNICAMP, pp. 43-73, 1999.

WOOD Jr., T.; CALDAS, M.P. Quem tem medo de eletrochoque? Identidade, terapias convulsivas e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo; v.35, n.5: p.13-21, 1995.

WOOD Jr., T.; CALDAS, M. P. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.37, n.1: p.6-17, jan./mar. 1997.

## APÊNDICE

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE IDENTIDADE ORGANIZACIONAL EM TERCEIRIZAÇÕES

- 1) Fale sobre como se deu a transição de sua transferência da organização em que você trabalhava antes para aquela em que você trabalha hoje (para terceirizados).
- 2) Como você ficou sabendo do processo de terceirização?
- 3) Quais são as atividades que você desenvolvia antes e depois da terceirização?
- 4) Quais mudanças significativas ocorreram após o processo de terceirização?
- 5) O que representa para você a organização que você trabalhava antes? (para terceirizados). Ou: o que representa para você a organização antes da terceirização? (para efetivos).
- 6) O que representa para você a organização em que você trabalha hoje? (para terceirizados). Ou: o que representa para você a organização após a terceirização? (para efetivos).
- 7) Como foram implementadas as mudanças no processo de terceirização?
- 8) Que grupos ou pessoas participaram dessas mudanças?
- 9) Você se identifica com algum grupo ou pessoas da organização em que você trabalhava antes? (para terceirizados). Ou: você se identifica com algum grupo ou pessoas da organização antes da terceirização? (para efetivos).



- 10) Você se identifica com algum grupo ou pessoas da organização em que você trabalha hoje? (para terceirizados). Ou: você se identifica com algum grupo ou pessoas da organização após a terceirização? (para efetivos).
- 11) Como você e o grupo reagiram a essas mudanças?
- 12) Você se identifica com alguns valores e práticas da organização em que você trabalhava antes? (para terceirizados). Ou: você se identifica com alguns valores e práticas da organização antes da terceirização? (para efetivos).
- 13) Você se identifica com alguns valores e práticas da organização em que você trabalha hoje? (para terceirizados). Ou: você se identifica com alguns valores e práticas da organização após da terceirização? (para efetivos).
- 14) As práticas da empresa-mãe condizem com o seu discurso?
- 15) A terceirização contribuiu ou afetou a identidade organizacional da empresa-mãe?  
Em quais aspectos?
- 16) Como você define a identidade organizacional da empresa-mãe antes e depois da terceirização?
- 17) Teria mais alguma coisa que você gostaria de acrescentar que, de acordo com a sua participação e visão, seja importante para o tipo de estudo que estamos fazendo?

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)